

تأثير إدارة المعرفة علي التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية في منظمات الغزل والنسيج في مصر. وقد اعتمدت الدراسة على نموذجًا مكون من أربعة مراحل لإدارة المعرفة وهي (الإكتساب، التخزين، النشر، الاستفادة) كمتغير مستقل بالإضافة إلى التعلم والنمو والعمليات الداخلية للمنظمات محل الدراسة والبالغ عدد (٢٣) تعمل في قطاع الغزل والنسيج في مصر ، وجمعت البيانات من عينة قوامها (٤٢٩) فردًا من الإدارة الوسطى والعليا عن طريق إستبانة مصممة لهذا الغرض. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدني كل من ممارسات إدارة المعرفة، علاوة على تدني مستويات التعلم والنمو والعمليات الداخلية في هذه المنظمات. بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لمرحل إدارة المعرفة على التعلم والنمو في المنظمات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بالتوصيات التي يمكن لمنظمات هذا القطاع الإسترشاد بها في تفعيل تلك الممارسات لصالح التعلم والنمو والعمليات الداخلية.



Abstract:

The study aims to identify the impact of knowledge management to learn and grow in the textile organizations in Egypt. Study model consists of four stages of knowledge management, namely, (Acquisition, storage, deployment, utilization) as an independent variable in addition to the learning and growth of (23) organizations working in textile sector in Egypt, and collected data from a sample of (429) members of the middle and top management through a questionnaire for this purpose. Findings of the study, low in knowledge management practices, as well as the low levels of learning and growth, internal processes in these organizations. Also indicated a significant effect for the stages of knowledge management to learn and grow in these organizations. The study recommended that organizations can this sector be guided by them in how to operationalize those practices for the benefit of learning and growth and internal operations.



المقدمه:

ظهرت أهمية المعرفة بشكل غير مسبوق بما يجعلها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لأي منظمة وخلق بيئة عمل تستهدف الوصول بالمنظمة إلي نتائج مبتكرة، والمعرفة في كل الأحوال متوفرة ولكن يمكن أن تكون موجودة بصورة خاملة تحتاج إلي تفعيل (Thompson,2009: 326). ومن ثم تظهر أهمية إدارة المعرفة في تفعيل تلك المعارف التي قد تكون خاملة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في ادارة المعرفة، وتظهر أهمية المعرفة في قدرتها على قيادة المنظمة إلى تعزيز مستويات التعلم والعمليات الداخلية (Jennex, 2007:51).

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

١. دراسة (Allameh, 2010): إستهدفت الدراسة العلاقة بين ممارسات المعرفة ومستويات الابتكار في المنظمة وهل ما إذا كانت زيادة الابتكار واحدة من النتائج الرئيسية لإدارة المعرفة الفعالة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إكتساب المعرفة والإستجابة إلي المعرفة بالإضافة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين نشر المعرفة والقدرة علي الإستجابة إلي المعرفة وأيضاً بين إكتساب المعرفة والابتكار.
٢. دراسة (Rasula, 2012) وكان يهدف هذا البحث إلى إثبات أن خلق وتجميع وتنظيم واستخدام المعارف داخل المنظمة يعزز الأداء التنظيمي للمنظمة، وقامت الدراسة بقياس إدارة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والعناصر التنظيمية وأثبتت الدراسة إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي المتمثل في (التعلم والعمليات وآراء الموردين) (ونمو الأرباح ومعدل العائد على الأصول).



٣. دراسة (Luxmi, 2014): تسعى تلك الدراسة إلي إكتشاف طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والتمثلة في (التطبيق، تحويل، إكتساب المعرفة) والأداء التنظيمي والتمثل في (الأداء المالي، الأداء السوقي) والتأكد من دور الوساطة للتعلم التنظيمي وبين كل من إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، جاءت نتائج الدراسة بوجود دور وساطة في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

٤. دراسة (Boateng, 2015): كان غرض تلك الدراسة هو التحقق من مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية في تبادل المعارف لدى المعلمين في المدارس الثانوية، وجاءت النتائج بعدم ثبوت العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وتبادل المعارف بوضوح، وأكدت الدراسة علي ضرورة الإهتمام بالمعلمين وتدريبهم خاصة الذكور الذين يسمحون بمشاركة المعارف من أجل نشرها في نظام العمل، وأهمية تطبيق إدارة المعرفة بصورة رسمية في القطاع التعليمي وتعزيز تبادل المعارف من أجل تحسين الأداء.

٥. دراسة (Sanchez, 2015): هدفت الدراسة إلي تبني نموذج تكاملي يدرس الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كحافز لتفعيل إدارة المعرفة، كما هدفت علي تسليط الضوء علي دور الوساطة لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة المعرفة التي تمثلت في (تدوين المعرفة، تصنيف المعرفة) والأداء، حيث تمثل الأداء في (العائد علي المبيعات، العائد علي الأصول). كما توصلت تلك الدراسة إلي أن إستراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً علي أداء المنظمة من خلال الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في (أداء الأعمال، التدريب، المشاركة، التحفيز المرتبط بالأداء).

٦. دراسة (Shehata, 2015): غرض هذه الدراسة التعرف علي تأثير اعتماد نظم إدارة المعرفة علي أداء المنظمات داخل البيئة المصرية، وجاءت النتائج بإيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة والتي تمثلت في (خلق، إكتساب،



تدوين، تبادل، نقل) وبين أداء المنظمات والذي تمثل في (العائد على الإستثمار، نسبة المنتجات الجديدة، نسبة التعلم) وأكدت الدراسة أن أداء المنظمة يعتمد على قدرة المنظمة على خلق بيئة فعالة لتوليد المعرفة وتطبيقها.

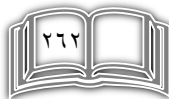
ثانياً: مشكلة الدراسة

وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود إنخفاض في أداء المنظمات محل الدراسة وإنخفاض قدرتها التعلم، وكيفية الوصول إلى تحسين الأداء العام وذلك بتبني فكرة إدارة المعرفة وأصحاب الخبرات والمعارف لصالح التعلم والنمو والعمليات الداخلية داخل المنظمات، علاوة على بعض مظاهر المشكلة التي تمثلت في نقص الجهود المبذولة لتنمية العقول المتميزة أو تنمية خبراتها أو تنمية المعارف والإستفادة منها لصالح التعلم، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى معظم العاملين في تفهم ماهية وأهمية ممارسات إدارة المعرفة، وكيف يمكن الوصول إلى نموذج عام يمكن الإستفادة منه لتحسين عمليات التعلم بتلك المنظمات وذلك بتبني فكرة إدارة المعرفة والتطبيق السليم لها. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هو تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية داخل المنظمات؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

تتكون الدراسة من فرض رئيس وهو:

"يوجد تأثير إيجابي لإدارة المعرفة (الإكتساب، التخزين، النشر، الإستفادة) على عمليات التعلم والنمو والعمليات الداخلية داخل المنظمات محل الدراسة"



رابعاً أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تبني منظمات الغزل والنسيج المصرية لمراحل إدارة المعرفة وتطبيقها داخل المنظمات محل الدراسة.
2. تحديد طبيعة التأثير بين إدارة المعرفة وبين التعلم والنمو والعمليات الداخلية للمنظمات محل الدراسة.
3. تقديم عدد من التوصيات للإهتمام بمعارف المنظمات وصناعاتها ، والتأكيد علي دور إدارة المعرفة والذي يمكن أن يساهم في زيادة مستويات التعلم والعمليات داخل المنظمات.

خامساً: أهمية الدراسة:

- 1- أهمية علي المستوى العلمي:
 - تساهم الدراسة في معرفة أهم ممارسات مراحل إدارة المعرفة وما الأثر الذي يمكن أن تلعبه تلك المراحل لخدمة عمليات التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات المصرية.
 - تساهم الدراسة في إرتياد منطقة حديثة في مجال إدارة الأعمال لإثراء الفكري والمعرفي.
 - محاولة تطبيق مداخل وممارسات جديدة وتوفير منظومة متكاملة لإدارة معارف المنظمة من أجل تعظيم مستويات التعلم والنمو ومستويات كفاءة العمليات الداخلية.
- 2- أهمية علي المستوى التطبيقي:
 - تلك الدراسة من الدراسات التي تبحث في موضوع خلق وإدارة المعارف لما كان لذلك من أثر هام وحيوي علي عملية التنمية الذاتية للعاملين ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.



- المساعدة في وضع وتنفيذ إستراتيجيات في منظمات الغزل والنسيج وفقاً لما قد تملكه تلك المنظمات من معارف وخبرات متميزة بما يتوافق مع أهداف المنظمات.
- تطوير الممارسات اليومية للعاملين بمنظمات الغزل والنسيج وزيادة الأداء بها.
- وقف الفقد الفكري الذي تتعرض له منظمات الغزل والنسيج سواء من قيادات أو أصحاب الخبرة أو إستغلال المعارف التي تملكها المنظمة.
- مساعدة المنظمات في بناء ثقافة تنظيمية قائمة علي تشجيع الإبتكار وتبادل المعارف وحسن إستخدامها، وتحسين الكفاءات التشغيلية.

الجزء الثاني: الإطار النظري

أولاً: إدارة المعرفة

أ- مفاهيم إدارة المعرفة:

لا يوجد تعريف محدد لإدارة المعرفة فقد اختلف كثير من الباحثين حول تحديد مفهوم إدارة المعرفة وفي محاولة من الباحث لعرض مختلف المفاهيم لإدارة المعرفة للعديد من الباحثين في الجدول (١) التالي:

جدول رقم (١)

أهم مفاهيم إدارة المعرفة لدى عدد من العلماء والباحثين

المفهوم	الباحث
مجموعة الأنشطة القائمة على إنتاج وتقييم والتحكم والتكامل لخلق المعارف وإستخدامها داخل المنظمة.	Bahrani,) et al., (2014:8
إدارة منهجية واضحة لعمليات خلق وتنظيم ونشر وإستخدام للمعارف الحيوية الهامة للمنظمة.	Hegazy,) (2014:148



مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة ذات الصلة بالمعارف وما يتصل بها من خلق وإتلاك وتنظيم وتوزيع وإستخدام للمعارف من قبل أفراد المنظمة.	Nafei, W.,) (2014:76
الإسلوب الذي تتبعه المنظمة من أجل خلق وإلتقاط وإستخدام المعارف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	Serpella,) et al., (2014: 657
هي العملية التي من خلالها يتم إلتقاط ومشاركة وتوليد المعارف عن أفراد المنظمة.	Alajmi, et) al., (2015:128
عملية تطبيق الإسلوب الأكثر تنظيمًا بهدف إلتقاط وإستخدام المعارف بأفضل الممارسات التي تؤدي إلى خفض تكاليف العمل.	Angela ,) (2015: 296
مجموعة عمليات تنظيمية بهدف إدارة معارف المنظمة تتكون من إكتساب وتنظيم وتطبيق وتبادل وتجديد كل من المعارف الضمنية والصريحة من قبل أفراد المنظمة بهدف تعزيز الأداء التنظيمي وخلق القيمة.	Shehata,) G., (2015:268
هي عملية محددة بشكل منهجي وتنظيمي لإكتساب وتنظيم ودعم وتطبيق وتقاسم وتجديد كل من المعرفة الضمنية والصريحة.	(Al- Qudah, S., 2016: 132)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ب- عمليات إدارة المعرفة:

ومن العرض السابق لأدبيات مفاهيم إدارة المعرفة يجد الباحث أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة المنظمة من أجل تحسين قدرة المنظمة على إكتساب وتخزين ومشاركة ونشر وتطبيق معارف المنظمة بهدف الحفاظ على المنظمة في حلبة المصارعة بين المنافسين، لذا يجب



أن تكون تلك الممارسات ذات صلة بأهداف المنظمة من أجل زيادة مستويات التعلم، وفيما يلي عرضاً لهذه المراحل بإعتبارها أكثر المراحل شيوعاً والتي أجمع عليها غالبية الباحثين ويمكن الإشارة إلي تلك المراحل علي النحو التالي:

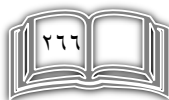
- **إكتساب المعرفة:**

وهي قدرة المنظمة على إكتساب المعرفة لتخزينها والإحتفاظ بها تمهيداً لإستخدامها عند الحاجة (Nafei, 2014:76)، وكان إكتساب المعرفة عند (Jennex, 2007: 305) عملية تطوير وإنشاء الرؤى والمهارات والعلاقات داخل المنظمة، وفي نفس السياق أكد (Wong, 2004:53) أن إكتساب المعرفة هو خلق وتوليد وتطوير وبناء المعرفة وذلك يأتي من إجراء (البحوث والتطوير أو التعلم الفردي) بالإضافة إلى الخبرات والأفكار الجديدة وقد تكون مكلفة لإحتياجها إلي مراكز للبحوث والتطوير وهذا يصعب علي المنظمات الصغيرة ولذا يمكن أن تلجأ تلك المنظمات إلي إستئجار الأفراد ذوي المعارف أو شراء أصول معرفية أو الحصول عليها من شركات صناعة المعارف، كما أكد (الزعيبي، ٢٠١٢: ٦٥٩) أن من أهم قنوات إكتساب المعارف العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية مع المنظمات الأخرى.

ويرى الباحث وفقاً لما سبق أن مفهوم الإكتساب هو الأنشطة التي تولد المعارف سواء داخلية أو خارجية للمنظمة ومتمثلة في التقييم المعياري والتغذية الراجعة والتجارب والإستعانة بأصحاب الخبرات والكفاءات سواء الخارجية أو الداخلية.

- **التخزين والتأمين:**

يتم تخزين المعارف في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والنظم الخبيرة، من هنا يظهر أهمية الدور التكنولوجي في تخزين وتأمين المعارف في توسيع الذاكرة التنظيمية وإسترجاعها (الزعيبي، ٢٠١٢: ٦٥٩). وفي نفس السياق كان (Ling, L., 2011:6) متفقاً مع (الزعيبي) في أن تخزين المعارف عبارة عن إطار لتنظيم



ذاكرة المنظمة بإستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة ولكنه حدد طبيعة المعارف التي يجب أن تُخزن وهي المعارف التي قد تكون قد ساهمت في أداء المنظمة وتحقيق إستراتيجياتها والتي تتعلق بالمنتجات وعمليات الإنتاج والعلاء وإستراتيجيات التسويق وتحقيق الأهداف.

ويستخلص الباحث مما سبق أن عملية تخزين المعارف عبارة عن إطار مُمنهج يهدف إلى تنظيم ذاكرة المنظمة والتي تحتوي على خبرات، أفكار، إبتكارات، وعمليات وممارسات تنظيمية تكون ذات صلة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

• نشر المعرفة:

كان مفهومها لدى (Hegazy, 2014:151) أنها توصيل المعارف (ضمنية أو صريحة) للآخرين داخل المنظمة، فإن المعرفة تزداد بزيادة الإستخدم والمشاركة وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات مسببة تولد عائداً يتمثل في خفض التكاليف، وأنه إذا كان من السهل توزيع ونشر المعارف الصريحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية فإنه يجب التطلع إلى نشر وتوزيع المعارف الضمنية أيضاً الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعارف (الزعيبي، ٢٠١٢ : ٦٦٠). كما أضاف Maier مَنفذاً آخر لنشر المعارف من خلال إعداد معرض للمعارف داخل المنظمة على نطاق واسع يسمح لأفراد وجماعات المنظمة بعرض أعمالهم ويكون ذلك المعرض مُتاح لأفراد المنظمة المُهتمين بجميع المعارف ذات الصلة والإهتمام المُشترك فهذا المعرض بمثابة مُلتقى لجمع المعارف والخبرات ومن ثم يتم النشر بإسلوب أسرع داخل المنظمة (Maier, 2007: 210).

ويخلص الباحث مما سبق أن نشر المعرفة جهود مبذولة لجعل المعرفة متاحة علي نطاق واسع لمن يحتاج إستخدام تلك المعارف وتطبيقها والمشاركة فيها بشفافية، لكن المشاركة تعتمد على ثقافة المشاركين وطبيعة العلاقة التي تدعمها المنظمة.



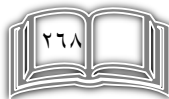
الإستفادة:

وكان مفهومها لدى (Nafei, 2014:76) أنها قدرة المنظمة على الإستفادة من المعارف وتداولها بين جميع العاملين بهدف زيادة المهارات الفنية والقدرات الإبداعية ومن ثم تحسين الأداء، أو هي الدور التفعيلي لمعارف المنظمة لحل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وتحسين كفاءة المنظمة وتقليل التكاليف (Chang, 2015:436)، كما يمكن القول عنها أنها عملية الإستفادة الفعلية للمعارف المكتسبة من أجل التطبيق العملي أو تعليمها للآخرين من خلال التدريب (Hegazy, 2014:151).

ويستخلص الباحث مما سبق مفهوم الإستفادة أو إستخدام المعارف علي أنها تعبر عن التطبيق الفعال للمعارف المخزنة والمكتسبة داخل المنظمة والإستفادة منها في إتخاذ القرارات علي مختلف مستويات الإدارة بما يحقق أهداف المنظمة.

ج- معوقات تطبيق إدارة المعرفة: (Amir and Parvar, 2014: 33)

- **عدم وجود إستعداد للموظفين لمشاركة المعارف:** ويأتي ذلك من إعتقادهم بأن المعرفة هي مصدر القوة وأن في ذلك تأمين لوظائفهم داخل منظماتهم.
- **الإفتقار إلى الأمن الوظيفي والثقة:** وذلك لوجود إعتقاد بأن مشاركة معارفه بين زملائه يمكن أن يضعفه ويفقده قيمته التي تتمثل في المعارف التي يمتلكها.
- **مقاومة التغيير:** لا يكون هناك إستعداد لدى العاملين لتغيير النمط الذي إعتادوا عليه وعدم الرغبة في تعلم شئ جديد أو الخوض في نظام جديد.
- **صعوبة التوثيق:** مثل (المعارف التقنية، الخبرات، المهارات)، بالإضافة إلى بعض أنواع من الأعمال التي يصعب فيها التدوين مثل (المبيعات، شركات الخدمات، خدمة العملاء).



د- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات

يبدأ (Styhre, 2002:228) في مقدمة بحثه قائلاً أن الأصول المعرفية تُعتبر عماد الكفاءة في المنظمة والكفاءة بدورها تدعم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة في الأسواق، ويبيّن (Su, 2006: 786) على وجهة النظر هذه بأن نجاح المنظمة المُدرّكة لأهمية المعرفة تعتمد على كفاءتها في خلق المعرفة وفعاليتها في تطبيق تلك المعارف ليتم ترجمتها إلى منتجات أو خدمات تُقدّم إلى العملاء وبالتالي تحقيق الأرباح للمنظمة، كما أن استخدام إدارة المعرفة يحد من مخاطر دخول الأسواق بمنتجات جديدة متطورة من خلال جمع البيانات من مصادر داخلية (من حيث قدرة المنظمة على الوفاء بتحقيق ذلك المنتج، متطلبات التكلفة)، وخارجية (من حيث درجة قبول المنتج ومبيعاته في السوق، العائد على الإستثمار، رضا العميل، التشريعات المتغيرة) وإستخراج المعلومات ذات الصلة من أجل منع فشل المنتج. حيث أن (Wong and Aspinwall, 2004:44) يؤكد بأن ممارسات إدارة المعرفة المناسبة لأهداف المنظمة يساعد المنظمة لكي تكون أكثر إبداعاً وقدرة على التكيف مع متغيرات مناخ الأعمال بإستمرار. وفي ويُرجع (Rahimli, 2012: 38) أهمية إدارة المعرفة إلى ثلاثة أسباب رئيسة هي:

- **المنافسة:** المنظمات القائمة على تطبيق المعرفة دائماً في تطور مستمر، لذلك المعرفة هي الأخرى يجب أن تكون في تطور مستمر وبمعدل أسرع
- **التركيز على العميل:** الهدف الأساسي لكل منظمة تقديم قيمة متطورة من أجل عملائها.
- **فقد العمالة:** معدل تقاعد العمالة أو فقدها في تزايد مستمر، وقد أدى ذلك إلى فقد الكثير من المعارف، الأمر الذي يؤكد على ضرورة الإحتفاظ بتلك المعارف وتعويضها.



ثانياً: التعلم والنمو

ويحدد هذا البعد المجالات التي يجب تحسينها داخل المنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، ويضم ثلاث عناصر وهم (الأفراد ، الأنظمة ، الأساليب والإجراءات) ، وأيضاً منظور التعلم والنمو يُمكن من تحسين القدرة على النمو مشتملاً هذا التحسين الموجودات غير الملموسة لدى العاملين من معارف وخبرات لكل من الفرد والمنظمة مع التأكيد على أن مصدر ذلك النمو والتحسين هو مستودعات المعرفة (Papenhausen C., 2006:19). ويؤكد (Anthoula, K., 2011: 69) أن جهود التعلم والنمو تسمح بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي يؤدي في النهاية إرتفاع العمليات الداخلية التي تمثل أهم أهداف أي منظمة.

ثالثاً: العمليات الداخلية

ويُقصد بها عملية تحويل المدخلات (الموارد الإقتصادية المتاحة للمنظمة) إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمنظمة ، ويبحث هذا البعد كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتسمح بتقديم منتجات جديدة ومتطورة تضمن المردود لأصحاب المصلحة وذلك من خلال التعرف على مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية داخل المنظمة مثل (ترشيد التكاليف ، الموارد المتاحة التي تتيح الوفاء بالمتطلبات ، التقليل من الهدر سواء في الخامات أو الوقت)، أي يركز منظور العمليات الداخلية على الإجراءات الداخلية للمنظمة للوصول بالمنتج إلى المستويات المنشودة من جودة وتلبية لمتطلبات العملاء حيث يتطلب الأمر منتجات وخدمات جديدة بهدف تحسين الأداء (Papenhausen C., 2006:19) ، (Kaplan, R.,) (2005: 42).



الجزء الثالث: منهجية البحث

أولاً: أسلوب البحث

تم الإعتماد علي الأسلوب النظري والميداني التحليلي لتحقيق أهداف البحث كالتالي:

الدراسة النظرية:

إعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة علي المجالات العلمية والأبحاث العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك الدوريات والنشرات والتقارير التي تصدر عن وزارة الصناعة والتعبئة والإحصاء.

الدراسة الميدانية:

تم الإعتماد هنا على أسلوب قوائم الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث:

الدراسة من العاملين في المنظمات التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة سواء كانت الحكومية والتابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج أو المنظمات المسجلة في البورصة حيث بلغ عددهم (٣٢١٤) ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

عينة الدراسة:

حيث تم حسابها وفقاً لمعادلة (Kergcie & Morgan, 1970) والتي استخدمتها دراسات حديثة منها دراسة (San, 2016)، ودراسة (Tanglang, 2016).



ولقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية بالنسبة للإدارة الوسطى بعدد (٣٤٢) مفردة حيث بلغت عدد العاملين من الإدارة الوسطى في المنظمات محل الدراسة (٣٠٦٢) وبالتالي بلغت الإستثمارات الموزعة (٣٤٢) ، تم إستعادة (٣٣١) إستثمارا وقد تم إستبعاد عدد (٧) إستثمارات لعدم إكمالها، لتكون الإستثمارات التي تم تحليلها بلغ (٣٢٤) أي بنسبة إستجابة بلغت حوالي (٩٤.٧%) من الإستثمارات الموزعة، ولقد تم إختيار عينة عشوائية للإدارة العليا حيث بلغت عدد العاملين من الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة (١٥٢) وبالتالي بلغت الإستثمارات الموزعة (١١٠) ، تم إستعادة (١٠٧) إستثمارا وقد تم إستبعاد عدد (٢) إستثمارات لعدم إكمالها، لتكون الإستثمارات التي تم تحليلها بلغ (١٠٥) أي بنسبة إستجابة بلغت حوالي (٩٥.٤%) من الإستثمارات الموزعة.

وعلى ضوء ذلك تم تحديد العينة طبقا لجدول حجم العينة عند معامل ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%)، والجدول رقم (٢) التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الإستجابة لمفردات العينة.

جدول رقم (٢)
نسب الإستجابة لمفردات العينة

مجتمع الدراسة	عدد المجتمع	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المستردة	عدد الإستثمارات المستبعدة	الإستثمارات التي تم تحليلها	نسبة الإستجابة
الإدارة الوسطى	٣٠٦٢	٣٤٢	١١.٢%	٣٤٢	٣٣١	٧	٣٢٤	٩٤.٧%
الإدارة العليا	١٥٢	١١٠	٧٢%	١١٠	١٠٧	٢	١٠٥	٩٥.٤%

من إعداد الباحث



ثالثاً: أداة البحث

قوائم الإستقصاء:

تم إستخدام إستمارة الإستقصاء للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، التي كانت تغطي نفس محاور البحث وتم تصميمها في ضوء أهداف البحث لكل من أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات على إختلاف وظائفهم. وكان يحتوي الإستقصاء على قسم يغطي إدارة المعرفة (الإكتساب، التخزين، النشر، الإستفادة) داخل المنظمات محل الدراسة في فقرات قوامها (٢٠) سؤال بمعدل (٥) أسئلة لكل مؤشر في إدارة المعرفة. وفقرات قوامها (٧) أسئلة لقياس التعلم والنمو ، بالإضافة إلى فقرات قوامها (٩) أسئلة لقياس العمليات الداخلية ويكون الإستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج.

المقابلات الشخصية:

إعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع إستمارة الإستقصاء لإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المبحوثين وللتعرف على آراء المبحوثين وملاحظاتهم.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد الإنتهاء من جمع البيانات بالحاسب الآلي بالإعتماد على برنامج (R Language) (3-5-2016 "3.3.0" Version) تم تفرغ البيانات وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لإختبار صحة فرض البحث، تطلب ذلك بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي كالاتي:-

الإحصاء الوصفي: وهو لتوصيف عينة الدراسة ومتغيراتها بالأساليب التالية:

- الجداول التكرارية، مقاييس النزعة المركزية وإستخدام الوسط الحسابي والوسيط والخطأ المعياري، والمتوسط والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة. والإعتماد على معامل "ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha)" لقياس صدق وثبات عبارات الإستقصاء.



الإحصاء الاستدلالي: وهو لإختبار فرض البحث وتحليلها بالأساليب التالية:

- تحليل الإنحدار البسيط لمعرفة العلاقة الإتجاهية "تأثير" متغير واحد مستقل على متغير واحد تابع ، وإختبار مدى التأثير بإستخدام معامل التحديد " R^2 " ، وإستخدام إحصائية (ت).

الجزء الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج إختبار الفرض

أولاً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

فيما يلي يعرض الباحث مقاييس النزعة المركزية ، لكل عبارة من عبارات الإستقصاء ، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣)

مقاييس النزعة المركزية ، الانحراف المعياري للأبعاد

الأهمية النسبية للمؤشر	المقاييس الوصفية للأبعاد		المقاييس الوصفية للأسئلة				رقم الأسئلة	البعد	المتغير
	انحراف معياري	وسط حسابي	مقاييس التشتت		النزعة المركزية				
			المدى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الوسيط			
%٣٩.٨٨	١٣.٧٨	٩.٩٧	٥	٠.٨٥	٢	١.٩١	٢٥	إكتساب	إدارة المعرفة
			٤	٠.٩٠	٢	١.٩٧	٢٦		
			٤	٠.٨٥	٢	٢.٠٦	٢٧		
			٤	٠.٩٠	٢	٢.٠٣	٢٨		
			٤	٠.٨٦	٢	٢.٠٠	٢٩		
%٤٠.٧٢	١٠.١٨	١٠.١٨	٤	٠.٩٦	٢	٢.٠٤	٣٠	تخزين وتأمين	إدارة المعرفة
			٤	٠.٨٩	٢	٢.٠٣	٣١		
			٤	٠.٨٨	٢	٢.٠٢	٣٢		
			٤	٠.٩٠	٢	٢.٠٢	٣٣		

			٤	٠.٩٨	٢	٢.٠٧	٣٤		
			٤	٠.٨٨	٢	١.٩٥	٣٥		
			٤	٠.٨٥	٢	١.٩٧	٣٦		
			٤	٠.٨٧	٢	١.٩٩	٣٧		
			٤	٠.٨٩	٢	٢.٠٤	٣٨		
			٤	٠.٩١	٢	١.٩٥	٣٩		
٣٩.٦٠%		٩.٩	٤	٠.٨٧	٢	٢.٠٠	٤٠		
			٤	٠.٩٤	٢	٢.٠١	٤١		
			٤	٠.٨٨	٢	٢.٠٤	٤٢		
			٤	٠.٨٧	٢	١.٩٧	٤٣		
			٤	٠.٨٩	٢	١.٩٧	٤٤		
٣٩.٩٦%		٩.٩٩	٤	٠.٨٧	٢	٢.٠٠	٤٥		
			٤	٠.٨٥	٢	١.٩٧	٤٦		
			٤	٠.٨٦	٢	١.٩٦	٤٧		
			٤	٠.٨٦	٢	٢.٠٠	٤٨		
			٤	٠.٨٩	٢	٢.٠٠	٤٩		
			٤	٠.٨٥	٢	٢.٠٣	٥٠		
			٤	٠.٨٨	٢	١.٩٩	٥١		
٣٩.٨٣%		١٣.٩٤	٤	٠.٩١	٢	١.٩٩	٥٢		
			٤	٠.٨٥	٢	١.٩٧	٥٦		
			٤	٠.٨٦	٢	٢.٠٠	٥٧		
			٤	٠.٨٧	٢	٢.٠٣	٥٨		
			٤	٠.٨١	٢	١.٩٨	٥٩		
			٤	٠.٨٤	٢	٢.٠٠	٦٠		
			٤	٠.٨٩	٢	٢.٠٤	٦١		
			٣	٠.٨٦	٢	١.٩٦	٦٢		
			٤	٠.٨٢	٢	١.٩٨	٦٣		
			٤	٠.٨٩	٢	٢.٠١	٦٤		
٣٩.٩٣%	١١.٠١	١٧.٩٧							

المصدر: من إعداء الباحث وفقاً لنتائج التحليل

وفيما يلي يستعرض الباحث الأهمية النسبية لمؤشرات الدراسة من خلال
بيانات الجدول (٣) السابق:-



١- بالنسبة لإدارة المعرفة:

■ في بعد إكتساب المعرفة كانت أفضل العبارات إتجاهاً للمستجيبين العبارة رقم (٢٧) وهي (يوجد بالمنظمة تقدير مرتفع للأفراد الذين يقدمون أفكاراً ومعارف جديدة) والتي كان متوسط الإجابات فيها (٢.٠٦). بإنحراف معياري مقداره (٠.٨٦). أما بالنسبة للبعد الثاني (تخزين وتأمين المعرفة) فيجد الباحث أن أفضل العبارات إتجاهاً العبارة رقم (٣٤) وهي (كافة مخازن المعرفة يتم تأمينها ضد مخاطر التلف والحريق وغيرها) حيث كان متوسط الإجابات فيها (٢.٠٧). بإنحراف معياري قدره (٠.٩٨). وبالنسبة للبعد الثالث (نشر المعرفة) كانت أفضل العبارات إستجابة هي العبارة رقم (٣٨) وهي (أستطيع الحصول علي عدة معارف في نفس الوقت من مصادر مختلفة) فكان متوسط الإجابات (٢.٠٤) بإنحراف معياري مقداره (٠.٨٩). أما بالنسبة للبعد الرابع (تطبيق المعرفة) فكان متوسط الإجابات الأكثر يميل نحو العبارة رقم (٤٢) وهي (تدرك المنظمة أن إدارة المعرفة تساعد علي تحسين عمليات صنع القرار) حيث كان متوسط الإجابات (٢.٠٤) وكان إنحرافه المعياري قدره (٠.٨٨).

أما بالنسبة لإجمالي المؤشرات التي تمثل إدارة المعرفة يجد الباحث أن أكثر المؤشرات أهمية كان مؤشر تخزين وتأمين المعارف والذي بلغت أهميته النسبية (٤٠.٧٢%) ، ثم جاء بعدها في المرتبة التالية مؤشر التطبيق والإستفادة والذي بلغت أهميته النسبية (٣٩.٩%)، ثم جاء بعدها مؤشر الإكتساب للمعارف حيث بلغت أهميته النسبية (٣٩.٨٨%) ثم جاء في المستوى الأخير مؤشر نشر المعارف حيث بلغت أهميته النسبية (٣٩.٦٠%).

٢- بالنسبة لبعد الأداء:

■ كان البعد الأول وهو (التعلم والنمو) فكانت أفضل العبارات إتجاهاً للمستجيبين العبارة رقم (٥٠) وهي (هناك تعديل على أساليب الإنتاج



بإستمرار) وبلغ متوسط الإجابات (٢.٠٣) بإنحراف معياري قدره (٠.٨٥). أما بالنسبة للعمليات الداخلية كانت أفضل العبارات إجابة من المستجيبين هي العبارة رقم (٥٧) وهي (يتم إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح للمنظمة) حيث كانت متوسط الإجابات (٢.٠٤) بإنحراف معياري مقداره (٠.٨٩). بالنسبة لمتغير أداء المنظمات يجد الباحث أن أكثر الأبعاد أهمية كان بعد العمليات الداخلية والذي بلغت أهميته النسبية (٣٩.٩٣%) حيث كان مقياس النزعة المركزية له (١٧.٩٧)، ثم جاء بعدها بعد التعلم والنمو بأهمية نسبية قدرها (٣٩.٨٣%).

إستجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها:

وفيما يلي يستعرض الباحث في الجدول (٣) التالي نسب إستجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها المتمثلة في إدارة المعرفة وأداء المنظمات محل الدراسة.

١- بالنسبة لإدارة المعرفة:

جدول (٣)

نسب استجابات عينة الدراسة لإدارة المعرفة

المتغير	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة
الإكتساب	١	٣٤.٣%	٤٦.٤%	١٤.٤٥	٤.٤٣%
	٢	٣٢.٦٣%	٤٥.٩%	١٣.٩٨%	٦.٥٣%
	٣	٢٤.٤٨%	٥٢.٧%	١٥.٦٢%	٦.٥٣%
	٤	٢٨.٢١%	٥٠.٥٨%	١٣.٠٥%	٦.٧٦%
	٥	٢٨.٤٤%	٥٠.١٢%	١٥.٣٨%	٤.٩%
التخزين	٦	٣٠.٠٧%	٤٨.٤٨%	١٠.٤٩%	٩.٣٢%
	٧	٢٨.٤٤%	٤٧.٨%	١٧.٢٥%	٥.١٣%



١٠.٣٩%	٥.٥٩%	١٤.٦٩%	٥٠.٣٥%	٢٧.٩٧%	٨	النشر
٠.٤٦٦%	٦.٥٣%	١٨.٤١%	٤٣.٣٦%	٣١.٢٤%	٩	
١.٦٣%	٨.٨٦%	١٥.١٥%	٤٣.٣٦%	٣١%	١٠	
٠.٢٣٣%	٦.٠٦%	١٦.٧٨%	٤٢.٦٦%	٣٤.٢٦%	١١	
١.١٧%	٤.٤٣%	١٤.٢٢%	٥٠.٨٢%	٢٩.٣٧%	١٢	
١.٤%	٤.٩%	١٤.٢٢%	٥٠.٣٥%	٢٩.١٤%	١٣	
١.٦٣%	٦.٥٣%	١٢.١٢%	٥٤.٠٨%	٢٥.٦٤%	١٤	
١.١٧%	٧.٢٣%	١٠.٤٩%	٤٧.٨%	٣٣.٣٣%	١٥	
٠.٦٩٩%	٦.٥٣%	١٤.٤٥%	٤٨.٩٥%	٢٩.٣٧%	١٦	
١.٤%	٧.٤٦%	١٣.٧٥%	٤٥.٦٩%	٣١.٧%	١٧	
٠.٦٩٩%	٨.١٦%	١١.٨٩%	٥٢.٩%	٢٦.٣٤%	١٨	التطبيق
٠.٩٣%	٥.٨٣%	١٣.٥٢%	٤٨.٩٥%	٣٠.٧٧%	١٩	
٠.٩٣٢%	٦.٧٦%	١٢.١٢%	٤٨.٢٥%	٣١.٩٣%	٢٠	

المصدر: من إءاءاء الباحث وفقاً لنتائج التحليل

ومن الجدول السابق يتضح للباحث أن إستجابات المبحوثين تتجه نحو الرفض لممارسات مراحل إدارة المعرفة، وكانت أقل تلك النسب رفضاً كانت تجاه مرحلة التخزين والتأمين بينما كان أكثر المراحل رفضاً من قبل المبحوثين مرحلة النشر ثم مرحلة التطبيق للمعارف ثم مرحلة الإكتساب، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود دعم من قبل المنظمة لتفعيل تلك المراحل داخل المنظمة وعدم توافر الثقة والتعاون بين العاملين.



٢- بالنسبة للتعلم والنمو والعمليات الداخلية

جدول (٤)

المتغير	العبرة	لأوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة
التعلم والنمو	١	٣١.٤٧%	٤٧.٥٥%	١٢.٥٩%	٧.٢٣%
	٢	٢٩.١٤%	٥١.٧٥%	١٢.٣٥%	٦.٠٦%
	٣	٣١%	٤٨.٩٥%	١٣.٥٢%	٥.٨٣%
	٤	٢٨.٢١%	٥٠.٨٢%	١٣.٧٥%	٦.٧٦%
	٥	٢٩.٦%	٤٩.٢%	١٣.٥٢%	٦.٧٦%
	٦	٢٦.١١%	٥١.٩٩%	١٥.٣٨%	٥.٥٩%
	٧	٣٢.١٧%	٤٣.١٢%	١٨.٤١%	٦.٠٦%
العمليات الداخلية	٨	٣٤.٧٣%	٤٤.٥٢%	١٢.٨٢%	٦.٢٩%
	٩	٣٠.٠٧%	٤٩.٤٢%	١١.٤٢%	٧.٩٣%
	١٠	٢٦.١١%	٥٤.١%	١١.٦٦%	٦.٩٩%
	١١	٢٧.٥١%	٥٢.٩١%	١٤.٢٢%	٤.٩%
	١٢	٢٨.٤٤%	٤٨.٩%	١٧.٤٨%	٤.٤٣%
	١٣	٢٦.٦%	٥٢.٤٥%	١٣.٠٥%	٦.٥٣%
	١٤	٣١.٤٧%	٤٨.٢٥%	١٢.٨٢%	٧.٤٦%
	١٥	٢٧.٢٧%	٥٣.٨٥%	١٢.٨٢%	٥.٦%
	١٦	٣٠.١%	٤٦.٨٥%	١٥.٣٨%	٧.٢٣%

أعداد ونسب استجابات عينة الدراسة لأبعاد أداء المنظمات

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل

ومن خلال القراءات السابقة للجدول (٤) لأداء المنظمات محل الدراسة والذي تمثل في بعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية يرى الباحث ارتفاع أيضاً



نسب الرفض من قبل المبحوثين تجاه أداء المنظمات أي ضعف مستويات الأداء داخل المنظمات.

ثانياً: إختبار فرض الدراسة

وكان يهدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة من جانب على أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) كمتغير تابع من جانب آخر، وكان ينص هذا الفرض على أنه: "يوجد تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية)".

يوضح الجدول رقم (٥) التالي نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة مع كل مؤشر من مؤشرات أداء المنظمات (التعلم والنمو (Y_1) ، العمليات الداخلية (Y_2)). ويتضح وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من جانب على أداء المنظمات من جانب آخر، وكان على النحو التالي:-

جدول (٥)

معاملات الإنحدار لتأثير إدارة المعرفة على الأداء (Y_2, Y_1)

مؤشرات الأداء	التقدير	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة إحصائية (ت)	مستوى المعنوية الخاص بإختبار (ت)	إحصائية (ف)	درجتي الحرية	مستوى المعنوية الخاص بإختبار (ف)	معامل التحديد R^2
Y_1	٠.٣٢٦٤٠٩	٠.٠٠٧٤١٦	٤٤.٠١٦	$2e-16^{***}$	١٩٣٧	١	$2.2e-16^{***}$	٨١.٩٤%
Y_2	٠.٤١٨٤٦٨	٠.٠٠٨٩٥٥	٤٦.٧٢٨	$2e-16^{***}$	٢١٨٤	١	$2.2e-16^{***}$	٨٣.٦٤%

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات التحليل ، * $p < 0.05$

$***p < 0.001$ ، $**p < 0.01$

■ كان من أكثر المؤشرات التي تؤثر فيها إدارة المعرفة مؤشر العمليات الداخلية (Y_2) حيث تبين وجود دلالة إحصائية للتأثير حيث كانت قيمة إختبار (ت) والتي بلغت ٤٦.٧٢٨ بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). بالإضافة إلى أن



معامل التحديد له (R^2) (٨٣.٦٤%) أي أن إدارة المعرفة تؤثر بهذه النسبة في التغيرات التي تحدث في العمليات الداخلية للمنظمات محل الدراسة وباقي النسبة (١٦.٣٦%) يعود لعوامل أخرى، كما يشير مستوى معنوية (f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١).

■ جاء في المرتبة الثانية تأثير إدارة المعرفة على مؤشر التعلم والنمو (Y_1) حيث تبين وجود دلالة إحصائية للتأثير حيث كانت قيمة إختبار (t) الخاصة بهذا المؤشر والتي بلغت ٤٤.٠١٦ بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١). كما كان معامل التحديد له (R^2) (٨١.٩٤%) أي أن إدارة المعرفة مسؤولة عن التغيرات التي تحدث في التعلم والنمو بهذه النسبة وباقي النسبة وهو (١٨.٠٦%) يعود لعوامل أخرى، وكان يشير مستوى معنوية (f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١).

وكان مفاد ما سبق قبول صحة الفرض الثالث فيما يتعلق "بوجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية).

الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

وكان يهدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير إدارة المعرفة كمتغير مستقل من جانب على أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية) كمتغير تابع من جانب آخر.

■ أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء المنظمات المُتمثل في (التعلم والنمو، العمليات الداخلية). وكان من أكثر المؤشرات التي تؤثر فيها إدارة المعرفة مؤشر العمليات الداخلية وجاء في المرتبة الثانية تأثير إدارة المعرفة على مؤشر التعلم والنمو.



وكان مفاء ما سبق وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية).

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتيجة الدراسة الحالية تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي:

- 1- توصي الدراسة الحالية على أن نجاح المنظمة يكمن في مدى قدرتها على تعبئة كل الخبرات والطاقات المتاحة لدى أفرادها وزيادة معارفهم ومعلوماتهم وخبراتهم، وأن هذه الإجراءات سوف تنعكس بالإيجاب على إدارة المعرفة ومراطها.
- 2- توصي الدراسة بالإهتمام بأفكار ومقترحات العاملين بصفة عامة وأصحاب الخبرات والمعارف بصفة خاصة ، بالإضافة إلى تصميم البرامج التنموية والتدريبية وفقاً لملائمة البرامج التدريبية لمهارات العاملين ورغباتهم ووثيقة الصلة بأهداف ومهام العمل.
- 3- عمل تقييم مستمر للبرامج التدريبية للتعرف على مدى الإستفادة منها ومدى جدواها وللتعرف على مستويات التعلم والنمو ومدى فاعلية ذلك على العمليات والإجراءات والأساليب الإنتاجية.
- 4- خلق مناخ عمل داخل المنظمة يسمح بتوافر بيئة تعلم ومعرفة في جميع المستويات من قيادات عليا ووسطى ودنيا. بالإضافة إلى إزالة العوائق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات لخلق مناخ يحقق الرضا الوظيفي ومن ثم الوصول إلى الولاء الذي يؤدي إلى تحقيق الإحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف والخبرات.



المراجع:-

أولاً: المراجع العربية

أ- الدوريات العلمية

- 1- الزعبي، خالد يوسف؛ الزيدي، زينب حسين، (٢٠١٢)، "أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤، ص ٦٥٣-٦٩٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A- Books

- 1- Jennex, E.M. (2007), "Knowledge Management in Modern Organizations", San Deigo University, USA: Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc).
- 2- Maier, R., (2007). *Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 3rd Edition.
- 3- Pattanayak B, (2005). *Human Resource Management*. New Delhi: Prentice Hall Private Limited, 3rd ed.

B- Periodicals

- 1- Alajmi, B.; Marouf, L.; and Chaudhry, A. S. (2015). Knowledge Management (KM) Practices - A Study of KM Adoption among Doctors in Kuwait. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 9(1), 128-134.
- 2- Allameh, S. M., & Abbas, S. K. (2010). The relationship between knowledge management practices and innovation level in organizations: case study of sub-companies of selected corporations in the city of Esfahan. *Journal of Business Case Studies*, 6(1), 89-97.



- 3- Al-Qudah, S., & Altaher, A. (2016). The Impact of Knowledge Management in Financial Companies' Imperial Case Study. *Advances in Management and Applied Economics*, 6(1), 131.
- 4- Amir, R., & Parvar, J. (2014). Harnessing Knowledge Management to Improve Organisational Performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(1), 31-38.
- 5- Angela Lee, S. H., & Lim, T. M. (2015). A study on the perception of POKM as the organizational knowledge sharing enabler. *VINE*, 45(2), 292-318.
- 6- Anthoula, K., & Alexandros, H., (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies*, 14(2), 65-80.
- 7- Bahrami, M., Salehi, M., & Korkmaz, S. (2014). A Study of the Driving Factors of Knowledge Management and Corporate Entrepreneurship in Iran. *IUP Journal of Knowledge Management*, 12(1), 7-19.
- 8- Bhusry, M. & Ranjan, J., Nagar, R., (2012). Implementing Knowledge Management in Higher Educational Institutions in India: A Conceptual Framework. *Liceo Journal Higher Education Research*, 7(1), 64-82.
- 9- Boateng, H., & Agyemang, F. G. (2015). The effects of demographic variables on knowledge sharing. *Library Review*, 64(3), 216-228.
- 10- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.



- 11- Hegazy, F. M., & Ghorab, K. E. (2014). The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), 148-172.
- 12- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46.
- 13- Ling, L. S. (2011). Defining knowledge management (KM) activities from information communication technologies (ICTs) perspective. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2011, c1-10.
- 14- Luxmi, (2014). Organizational Learning Act as a Mediator between the Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance. *Management and Labour Studies*, 39(1), 31-41.
- 15- Nafei, W. (2014). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73-87.
- 16- Papehausen, C., & Einstein, W. (2006). Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- 17- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. In *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- 18- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147-168.



- 19- San, I. (2016). Investigating Attitudes toward Instructional Principles and Methods Course of Pedagogical Formation Students: Inonu University Case. *Journal of Education and Future*, (9), 123-137.
- 20- Sanchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- 21- Serpella, A. F., Ferrada, X., Howard, R., & Rubio, L. (2014). Risk management in construction projects: a knowledge-based approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 653-662.
- 22- Shehata, G. M. (2015). Leveraging organizational performance via knowledge management systems platforms in emerging economies: Evidence from the Egyptian Information and Communication Technology (ICT) industry. *VINE*, 45(2), 239-278.
- 23- Styhre, A. (2002). The knowledge-intensive company and the economy of sharing: rethinking utility and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 228-236.
- 24- Su, C. T., Chen, Y. H., & Sha, D. Y. (2006). Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach. *Technovation*, 26(7), 784-795.
- 25- Tanglang, N., & Ibrahim, A. K. (2016). Decision-Making Skills and Academic Performance of Distance Education Learners: Implications for Students Counsellors.



International Journal of Information and Education Technology, 6(1), 44-49.

- 26- Thompson, M. P., Jensen, R. J., & DeTienne, K. (2009). Engaging embedded information: Toward a holistic theory of knowledge transfer in organizations. *Competitiveness review: an international business journal*, 19(4), 323-341.
- 27- Wong, K., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 44-61.
- 28- Wong, K., & Aspinwall, E. (2004). Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 44-61.

