

The impact of knowledge management on performance at work and the extent to which competitive advantage is achieved – General Directorate of Education, North Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman as an Example –

Ali Saif Saud Alyaarubi

Planning Department || Ministry of Education || Sultanate of Oman

Abstract: This study seeks to determine the impact of knowledge management on performance at work and the extent of achieving competitive advantage

In the north-eastern region of the Sultanate of Oman, this requires: Determining what is the reality of knowledge management, how well the administrative staff realizes the concept of knowledge management, what is the role of knowledge management in improving the performance of internal operations and what are the proposals to develop institutional performance in the Directorate of Education in the North Eastern Province in the light of knowledge management processes?

The researcher used the descriptive method and reached many results, most notably:

- The degree of impact of the reality of knowledge management came in a medium degree, while the degree of influence of the administrative staff's awareness of the concept of knowledge management is high. The impact of knowledge management operations currently practiced in the Directorate of Education in North Eastern Province in terms of diagnosis, setting goals for generation, storage, publishing, application) came to an intermediate degree, where knowledge and information are stored electronically for easy retrieval, with the need to pay more attention that the leadership work to reward employees according to their contributions in spreading knowledge.
- There are statistically significant differences between the averages of the responses of the study individuals on knowledge management processes and their relationship to the distinction of institutional performance according to the variable of the academic qualification in the field of the level of excellence in institutional performance, where the level of significance was less than (0.05) and came in favor of the lowest category of diploma in the scientific qualification, This may be due to the lack of experience of this group to know the reality of the problem and its dimensions and deal with it less than other groups.

The study recommends the following:

- 1) Establishing a support team for the Quality Department representing the various departments in order to work on spreading the concept of knowledge management and organizing its operations.
- 2) Work to include knowledge management within the strategic plans of the departments.
- 3) Work to create a supportive culture to produce, share and invest knowledge.
- 4) Adopting knowledge management as a standard for evaluating the performance of employees and departments.

Keywords: Knowledge management, competitive advantage.

أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجا -

علي سيف سعود اليعربي

قسم التخطيط || وزارة التربية والتعليم || سلطنة عمان

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية بشمال الشرقية بسلطنة عمان وهذا يتطلب تحديد ما واقع إدارة المعرفة وما مدى إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة وما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية وما المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى العديد من النتائج أبرزها:

درجة تأثير واقع إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة فيما كانت درجة تأثير إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة عالية أما تأثير عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من حيث التشخيص، وضع الأهداف التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) جاءت بدرجة متوسطة حيث يتم تخزين المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها مع ضرورة الاهتمام أكثر بأن تقوم القيادة بالعمل على مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) وجاءت لصالح الفئة الأقل من دبلوم في المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة هذه الفئة على معرفة واقع المشكلة وأبعادها والتعامل معها بشكل أقل من الفئات الأخرى.

وتوصي الدراسة بما يلي: إنشاء فريق مساند لقسم الجودة يمثل مختلف الدوائر من اجل العمل على نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها. والعمل على إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للدوائر. وكذلك العمل على خلق ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها واستثمارها. بالإضافة إلى اعتماد إدارة المعرفة كعيار تقييم أداء الموظفين والدوائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

مقدمة.

تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوع تداولاً في وقتنا الحاضر، كما تعتبر بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجل منظمات الأعمال. (عبد الوهاب، 2007: 6).

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وآخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم الإدارة المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق. (الكبيسي، 2005: 35).

وتدرك الدول المهتمة بالتنمية الاقتصادية أكثر من غيرها-أن التعلم الجيد فرمفتاح التنمية، لذلك دأبت على الاهتمام بالمؤسسات التعليمية، ومع انطلاق نظم إدارة المعرفة أصبح من الضروري تحديد الأدوار الجديدة التي تمكن من تحقيق أهداف النظام التعليمي والإداري لتحقيق متطلبات الرقي والتقدم. (عودة، 2010: 18).

إن من أبرز التجارب العالمية الناجحة في إدارة المعرفة ما قامت به جامعة مينيسوتا دونوت بأمريكا فقد أنشأت مركزاً متخصصاً لإدارة المعرفة ويقدم خدماته للطلاب والموظفين، في إشارة للالتزام بالتغيير المستمر والتقييم والتطوير في إدارة السجلات التعليمية والمهنية (عليان، 2012: 158).

إن المعرفة (knowledge) هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، فالإقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل مثل: الأرض، العمل، رأس المال هي عوامل الإنتاج 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، 2004: 44).

مشكلة الدراسة:

أوصت العديد من الدراسات العلمية مثل دراسة (عساف والعاجز، 2013)، (ماضي، 2010) بضرورة تطبيق إدارة المعرفة للحفاظ على تميز المؤسسة. ولأننا نتحدث عن أحد أهم الوزارات في سلطنة عمان وهي وزارة التربية والتعليم، باعتبارها الوزارة التي يقع على عاتقها تطوير التعليم والكادر التدريسي والإداري ولأن الوزارة تواجه العديد من الصعوبات بعضها يتعلق بجانب إدارة المعرفة وعملياتها والبعض الآخر في استخدام هذه المعرفة من أجل تحقيق التميز في الأداء، ولأنها تسعى للتميز دوماً، ومن خلال عمل الباحث كرئيس قسم تخطيط الاحتياجات التعليمية وتلمس وجود جوانب قصور في تلك الجوانب جاءت فكرة هذه الدراسة كخطوة للوقوف على أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى علاقتها بتميز الأداء المؤسسي فيها.

أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق؛ فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:
ما عمليات إدارة المعرفة وما علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية؟
- 2- ما مدى إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية؟
- 3- ما عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من حيث التشخيص، وضع الأهداف التوليد، التخزين، النشر، التطبيق؟
- 4- ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية؟
- 5- ما مستوى التميز في الأداء المؤسسي في دوائر مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟
- 7- ما المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.
- 2- تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمل في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.

- 3- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha < 0.05$) حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر).
- 4- التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في تطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أولاً- الأهمية النظرية:

- توضح عمليات إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها، وبيان علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام معايير النموذج الأمريكي للتميز.
- أثراء الدراسة العلمي في مفهوم إدارة المعرفة والتميز بالأداء المؤسسي وإمكانية تطبيقه على مديريات أخرى.

ثانياً- الأهمية العملية:

- تسعى هذه الدراسة لتحليل الواقع الفعلي لإدراك الموظفين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية لمفهوم إدارة المعرفة، وتحليل ممارساتهم الأهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة) في ضوء معايير النموذج الأمريكي للتميز ومدى تطبيقها.

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.
- الحد الزمني: فترة التطبيق بالعام الدراسي 2019 – 2020 م

مصطلحات الدراسة:

- المعرفة: هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد في المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة. (حجازي، 2005: 27).
- الأداء: سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (المبيضين، 2001: 34).
- إدارة المعرفة: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية (عليان، 2012: 157).
- الميزة التنافسية: هي الواقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائتها لا يستطيع منافسوها تقديمها. (القطب، 2012: 80).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم المعرفة:

- يعتبر أفلاطون أول من طرح مفهوم المعرفة وقد اتجه الفلاسفة الغربيون إلى تعريفها على أنها معتقد صادق من خلال المقارنة بين المذهب العقلي والتجريبي.
- وأورد العلي وآخرون (2006: 26) أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين، بينما يرى طالب (2009: 56) بأنها عبارة عن توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها عمداً تقاسمها.
- وقد وصف (Daft, 2001, p258) المعرفة بأنها المنطلق الأساسي للخبرة الشخصية لقياس حدس أو رأي مميز.
- وخلاصة القول يرى الباحث أن المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات تتفاعل مع بعضها بطريقة مناسبة لتحقيق أو إنتاج جديد ويكون له قيمة.

أنواع المعرفة:

- يتفق كلا نجم (2004) وطالب (2009) والسلي (2002) وحسن (2007) في تصنيف الأنواع إلى الآتي:
- المعرفة الضمنية: وهي التي تكون كامنة في عقول البشر أو التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة وقد صُنفت إلى المعرفة الموضوعية والمعرفة الآلية والمعرفة التجميعية.
 - المعرفة الظاهرة أو الصريحة: وهي القياسية المكتوبة والمرمزة ويسهل وصفها وتحديدتها وتحويلها من لغة إلى أخرى وتتميز بأنها موثقة المحتوى وسهلة الاتصال والخزن واستراتيجياتها ليست ذات طابع شخصي.

مصادر المعرفة:

- يتفق الجميع بأن مصادر الحصول على المعرفة واكتسابها يتم من خلال مصادر خارجية وداخلية أهمها:
- أولاً- المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف الموضوعات ومن الأمثلة عليها: الاستراتيجية، الحوار، التعلم الصفي، الذكاء والخبرة، والمهارة من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع (المحياوي، 2004: 40).
 - ثانياً- المصادر الخارجية: توجد الكثير من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على المعرفة منها: المستفيد الذي يعتبر مصدر متجدد للمعرفة من أجل التطوير وكذلك المورد الذي يعتبر مصدر المعرفة والمؤثر على الإنتاج والشركاء الذين يعتبرون مصدر المعرفة والخبرة السريعة للمؤسسة. (طالب، 2009: 157).

تصنيفات المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات أبرزها ما يلي:

- تصنيف (Polanyi, 1997): وقد تم تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:
 - أ- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنتشرة بين الأفراد و متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها مثل المعرفة المخزنة في الكتب والوثائق ويتم التعامل معها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف وسائل الاتصال.

- ب- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي يخترنها أصحابها في عقولهم دون التعبير عنها بأي صيغة من الصيغ ولا تعتبر معلومة ولا متاحة للآخرين وقد تموت معهم إذا لم تجد الفرصة والحافز للتصريح بها.
- تصنيف (Zack, 1999): وقد تم تصنيف المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:
 - أ- المعرفة الجوهرية: وهي أدنى معرفة لإتمام عملية التعلم.
 - ب- المعرفة المتقدمة: وهي معرفة خاصة تمتاز بها المؤسسة وتجعلها تتمتع بقابلية تنافسية للبقاء.
 - ج- المعرفة الإبداعية: معرفة تجعل المؤسسة تتميز بشكل كبير وتكون قادرة على قيادة الصناعة والمنافسة لها.
- تصنيف (Prusak, 2000): وقد تم تصنيف المعرفة إلى أربعة أنواع هي:
 - أ- المعرفة الإدراكية: وهي المعرفة المتعلقة بالقوانين العامة والمبادئ والأسس والقواعد العلمية.
 - ب- المعرفة التقنية: وهي المعرفة المتعلقة بالمهارة الفنية وانجاز الأعمال بمهارة عالية.
 - ج- معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية: ويقصد بها المعرفة التي تظهر في السلوك الاجتماعي.
 - د- المعرفة الهجينة: ويقصد بها مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات.
- تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (DECD): وقد أورد صبري (2004: 7) بأن المعرفة صنفت إلى أربع أنواع هي:
 - أ- المعرفة الإجرائية (كيف): وهي المعرفة الشائعة التي تتضمن المهارات والقدرة على فعل الأشياء.
 - ب- المعرفة الإدراكية (ماذا): وهي معرفة الحقائق وتحقيق الخبرة الأعلى في نطاق مشكلة ما.
 - ج- المعرفة السببية (لماذا): وهي المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهما أعمق.
 - د- معرفة (من): ويقصد بها من يعرف ماذا وكيف ينجز ويؤدي العمل.

مبادئ المعرفة:

أورد (Lee&Choi, 2003, p179-228) المبادئ الآتية:

- التعاون: وهو ضمن فريق العمل حيث يستطيع كل عنصر مساعدة الآخر في مجال عمله لان ثقافة التعاون تؤثر على عملية توليد المعرفة.
- الثقة: وهي تمثل الاحتفاظ بمستوى متبادل من النوايا والسلوك والإيمان بالقدرة بين الأعضاء وهذا يسهل عملية التبادل المفتوح للمعرفة.
- التعلم: وهي عملية اكتساب المعرفة الجديدة لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين.
- المركزية: ويقصد بها تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة مع الهيئة العليا.
- الرسمية: ويقصد بها السياسات والإجراءات القياسية لعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل.
- الخبرة الواسعة العميقة: ويقصد بها أن تكون خبرة الأفراد مركزه وتخصصية.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: وهذا الأمر يعتبر عنصر حسم في عملية توليد المعرفة من اجل تحقيق الأهداف بفاعلية.
- الإبداع التنظيمي: ويقصد به القدرة على توليد الأفكار والمنتجات والإجراءات والتقاط المعرفة واستغلالها لتحقيق أعلى المكاسب.

أفراد المعرفة:

يذكر نجم (2008: 155) ثلاثة أفراد يعملون بالمعرفة هم:

1. استراتيجيو المعرفة: وهم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأشياء (لماذا) كونهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة لان عليهم القيام بتقييم المؤسسة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي وليس على أساس عملياتها ومنتجاتها.
2. مهنيو المعرفة: وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (كيف) لأنهم يتعاملون مع المعرفة كشيء حيث تعتبر هذه الفئة قادرة على استيعاب المضمون المعرفي والمنهجية الفعالة لتوليد المعرفة وهي جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة.
3. عاملو المعرفة: وهم العاملون بمجال المعرفة من خلال توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيو المعرفة وكذلك جمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وإيصالها لكل الطلبات ذات العلاقة وهم يمثلون الكفاءة التشغيلية بالمؤسسة.

ثانيا- إدارة المعرفة:

مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من جوانب مختلفة تبعا للغرض من الدراسة فقد عرف المفرجي (2005: 58) إدارة المعرفة بأنها عملية تنظيمية متكاملة هدفها توجيه نشاط المؤسسة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى ديلونج بأن إدارة المعرفة تعبر عن منظومة الأنشطة الإدارية التي تعمل على تجميع وصياغة الأنشطة المهمة للمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة. (Delong, 2004, p 6)

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة تعمل معا على توليد المعرفة واستخدامها وتطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى القيمة المضافة للتميز والإبداع.

أهمية إدارة المعرفة:

تعتبر الإدارة الفاعلة من أبرز مؤشرات تميز المؤسسة وقد أورد الزيادات (2008: 60) العديد من النقاط أبرزها:

- تعد فرصة لخفض التكلفة ورفع الجودة.
- عملية تكاملية لتنسيق موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بفاعلية.
- تحديد المعرفة المطلوبة والعمل على تطويرها وتطبيقها وتقييمها.
- العمل على تشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- السعي على توفير فرصة الحصول على الميزة التنافسية.

أهداف إدارة المعرفة:

تسعى المعرفة من خلال تحقيق أهدافها إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي نشأت بها وهناك مجموعة من الأهداف العامة لإدارة المعرفة بحسب ما أوردها (Wiig, 2003, p 22-35) أبرزها في الآتي:

- جعل عمل المؤسسة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق.
- تشجيع وتمييز القيمة الأفضل ضمن موجودات المؤسسة المعرفية.

ويرى باسردة (2006: 46-47) أن انجاز هذه الأهداف يتطلب التركيز على المجالات الأساسية الآتية:

- مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى مع توفير المعرفة المرتبطة لها.
- الابتكار الذي يعمل على بناء المعرفة.
- إعادة التجديد والتنظيم ونقل موجودات المعرفة.
- استخدام موجودات المعرفة في تشخيص قيمتها.
- ويضيف أبو فارة (2004: 9-10) أن من أبرز أهداف إدارة المعرفة ما يلي:
 - تزويد المؤسسة بالدعم المعرفي الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحويل العمليات المعرفية إلى منتجات وخدمات جديدة.
 - التحقق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية.
 - تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة والعمل بنجاح في البيئة التنافسية.
 - ويرى الباحث أن الغاية من إدارة المعرفة هي تقاسم المعرفة بين العاملين وشركاء العمل لتحقيق الأهداف وخدمة الزبائن والانجاز في وقت قصير من خلال التعاون المستمر داخل وخارج المؤسسة.

وظائف إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب القيام بالعديد من الوظائف المساندة التي تعمل على تحقيق الفاعلية في المؤسسة وتسعى إلى الارتقاء بمستوى النجاح التنظيمي بالمؤسسة ومن أبرز هذه الوظائف الرئيسية كما أوردها عليان (2012: 66) ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري كونه فرد من أفراد المعرفة من حيث الاستقطاب والرعاية.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تدعم توليد واستخدام المعرفة.
- توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لإبداع أفراد المعرفة مع وضع نظام خاص بالحوافز.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة.

عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمدخل الدراسة فمثلاً المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة يؤكدان على ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة ومدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات استمرارية ورفع المعرفة الحالية واستخدامها وإعادة استخدامها. (حسن، 2007: 26).

ووفقاً لهذه المداخل فقد تم تحديد مجموعة من العمليات الأساسية لإدارة المعرفة هي:

1. تشخيص المعرفة: وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات والتعرف على نوع المعرفة المتوفرة والأشخاص الملمين بها وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لان النجاح يتوقف على دقة التشخيص. (المحياوي، 2004: 58).
2. تحديد أهداف إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست هدفاً وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإنها تهدف إلى تحديد واخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها. (الزيادات 2008: 61).
3. توليد المعرفة: وهو ما يعنى بإبداع المعرفة وقد تتجسد بفكرة يقدمها الفرد ويشير ناصف (2004: 28) إلى أن المعرفة تتولد من خلال عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى أو صريحة والعكس.

4. تخزين المعرفة والاحتفاظ بها: وهو ما يعني الجسر بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها من خلال توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والبيانات المخزنة عن طريق تكنولوجيا المعلومات. (عصفور، 2005: 20).
5. نشر المعرفة وتوزيعها: ويقصد به إيصال المعرفة إلى المستهدف وهو الزبون في الوقت المناسب بهدف الاستفادة منها ضمن مستويات المؤسسة المختلفة. (العلي، 2006: 350).
6. تطبيق المعرفة: ويقصد به نقل المعرفة المتاحة للمؤسسة إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال من أجل الاستفادة منها من خلال تكنولوجيا المعلومات المتوفرة. (Gottschalk Peter, 2007,p52)

مجالات إدارة المعرفة:

- تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات أبرزها كما أوردها حجازي (2005: 27) ما يلي:
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة.
- تحديد وتعزيز المعرفة والخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام العمل وإتاحة المعرفة أمام المجتمع.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- تطوير المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة والعمل على عدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

- إن توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية بالمؤسسة من الضروريات لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة ويلخص الملكاوي (2007: 40) هذه المتطلبات في الآتي:
- توفير البنية التحتية والمتمثلة بالتقنية: ويقصد بها تقنية وأنظمة المعلومات من أجهزة الحواسيب والبرمجيات.
- توفير الموارد البشرية: وهم أفراد المعرفة المعنيين بتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وهم عنصر مهم يتوقف عليه نجاح إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف.
- الهيكل التنظيمي: وهو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بكل ما يحتويه من إمكانيات تساعد الموظفين على العمل لاكتشاف وتوليد المعرفة والعمل بصورة فاعلة وذات كفاءة.
- العامل الثقافي: ويقصد به الثقافة الإيجابية الداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها من خلال بناء شبكة اتصال فاعلة بين الأفراد ولذا يجب من توظيف الأفراد المؤهلين بالخبرة والقدرة على توليد المعرفة واختيار العقلية القادرة على اختزان المعرفة.
- الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بالدعم المباشر والمستمر تجاه المعرفة في جميع أنشطة المؤسسة والعمل على تشجيع المديرين من أجل تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة لضمان تبادل المعلومات والمعارف.
- ويتبين أن التقدم المعرفي والتقدم التقني والتقدم الاقتصادي فرض العديد من الإشكالات والنماذج لعمليات معرفة فكلما ازدادت المعرفة زادت الابتكارات التي هدفها الوصول إلى ابتكار أفضل الطرق والوسائل التي من شأنها إن تطور العمل الإداري وان تحافظ تلك المنظمات على مستواها للوصول إلى أعلى مستوى كما يمكن القول أن هذه النماذج ما هي إلا تطبيق لتلك العمليات ولكن يختلف تلك العمليات باختلاف الغرض الذي وضعت من أجله.

ثالثا- الأداء المؤسسي والميزة التنافسية

مفهوم الأداء المؤسسي:

على الرغم من اتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية في موضوع الأداء واهتمام وتركيز المؤسسات على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً للبحث والدراسة لارتباطه بالمتغيرات الداخلية والخارجية. (إدرس، 2009: 39). ويرى درة (2004: 10) بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز مع الميل إلى إبراز النتائج. وبصورة عامة يرى الباحث أن الأداء المؤسسي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتحدث تفاعل متكامل بين المدخلات لإنتاج المخرجات التي تحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأعلى كفاءة.

معايير الأداء المؤسسي:

يوجد نوعين من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم المشاريع كما أوردها العبيدي (2009: 31) هما:

- المعايير الذاتية: وهي التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي بأداء سابق.
- المعايير الموضوعية: وهي التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء المنافسين.

مفهوم التميز في الأداء:

مع ظهور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية الايزو (ISO) بدأ مفهوم التميز يأخذ طابع الشمولية والتكاملية المرتبط بمدى تلبية الخدمة المقدمة للعميل وفق رغباته وتوقعاته واعتبار ذلك معياراً أساسياً للحكم على تميز المؤسسة. (زايد، 2003: 7). ان التميز حسب النموذج الأمريكي 2003 يعني الممارسات الممتازة في أداء المؤسسة من اجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة مفاهيم أساسية أبرزها:

- التركيز على النتائج. - تطور وتفاعل الأفراد - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر. - القيادة وثبات الهدف. - الإدارة بالعمليات.

الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي:

إن زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي يعتبر من التحديات التي يجب على المؤسسة أخذها بالاعتبار والتفكير من زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستوى الأداء.

إن تميز المؤسسة مرتبط بعدة خصائص أبرزها الاستحواذ على العميل حيث جاء في مواصفات الايزو (ISO) أن نظام الجودة يجب أن يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء كما ظهر ما يعرف بميثاق المواطن ليعرض مجموعة من الأساليب تستخدم لتطوير جودة الخدمات الحكومية. (القيوتي، 2000: 92).

ويرى الباحث أن التميز في الأداء المؤسسي يرتبط بالقيادة الفاعلة وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية المناسبة ونشر ثقافة التحسين والتطوير مع المتابعة المستمرة للنتائج من اجل تعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف.

نماذج من التميز المؤسسي: سيتم التطرق إلى أبرز نماذجين وهما:

1. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): تم إنشاؤه من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويعنى بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية ويمنح الجائزة للفئات التالية

- المؤسسات الكبيرة. - الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.
- مؤسسات القطاع العام. - المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، (2019)، بتاريخ 18/9/2019، (www.efqm.org). وفي هذا النموذج يتم التركيز على مبادئ التميز الآتية:
- القيادة. - السياسات والاستراتيجيات. - إدارة الموارد البشرية.
- الشراكة والموارد. - العمليات. - رضا العملاء.
- رضا العاملين - خدمة المجتمع. - النتائج.

2. النموذج الأمريكي للتميز (Malcolm Baldrige):

يعتبر أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والتنوع وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي ويستند إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تعتمد على القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية. (Harry, 1994, p48). ويعتبر المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية هو الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة للتميز. (الخرشة، 2006: 27). ومن أبرز معايير هذا النموذج ما يلي:

- القيادة. - المعلومات والتحليل. - التخطيط الاستراتيجي للجودة.
 - تطوير وإدارة الموارد البشرية. - إدارة العمليات.
 - التركيز على الطلاب والمعنيين بالسوق. - نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي.
- ويرى الباحث من خلال النموذجين السابقين إلى وجود توافق بينهما بدرجة كبيرة حيث أن كلا النموذجين يسعى إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال خطط استراتيجية واضحة ونتائج ملموسة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- الدراسات بالعربية:
- دراسة أبو قبة (2004): بعنوان "مدى تطبيق دارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن" وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات البرامج وأنظمة إدارة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وتشكلت عينة الدراسة من (303) من مديري الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وأن إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة القطارنة (2006): بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية" وهدفت الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، حيث تشكلت عينة الدراسة من (131) مديراً و (336) موظفاً في الوزارات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى توافر إدارة المعرفة في الوزارات من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة.
- دراسة دروزة (2008) بعنوان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات

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 وعندهم (300). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامجها تطبيقتها.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة song (2008) والتي جاءت تحت عنوان "توليد المعرفة التنظيمية: المفتاح لتحسين الأداء التنظيمي" تم إجراء هذه الدراسة في كوريا على ثلاث شركات خاصة وقد هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أثر عملية توليد المعرفة على الأداء التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لعملية توليد المعرفة على تحسين الأداء بحيث يمكن أن تصل نسبة التحسن في الأداء إلى 40%.
- دراسة Kasim (2010) بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية. وهدفت 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) من مجتمع الدراسة. 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، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تم جمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: ويتمثل في عمليات إدارة المعرفة: تشخيص المعرفة. - توليد المعرفة. - تخزين المعرفة- توزيع المعرفة. - تطبيق المعرفة.
- 2- المتغير التابع: وتتمثل في تميز الأداء المؤسسي: استخدم الباحث في الدراسة بعضا من معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) حيث يعتبر من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، وسميت الجائزة باسمه تقديرا 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، 2004: 294).

ويتضمن هذا النموذج سبعة معايير: القيادة - المعلومات وتحليلها - التخطيط الاستراتيجي - إدارة وتطوير الموارد البشرية- إدارة جودة العمليات داخل المؤسسة - نتائج الجودة - رضا الزبون.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، والبالغ عددهم (468) موظفاً و (34) رئيس قسم و (12) مديراً مساعداً للدائرة و (6) مدير دائرة وفق بيانات العام الدراسي 2019-2020.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من جميع مجتمع الدراسة، حيث وصل عدد الاستبيانات المسترجعة (272) من أصل (520) استبانة بنسبة (52%)، والجدول (1) يوضح التوزيع حسب الوظيفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الاستبيانات		النوع
الاستبيانات الإلكترونية المسترجعة	الاستبيانات الإلكترونية الموزعة	الوظيفة
237	468	موظف
22	34	رئيس قسم
9	12	مدير مساعد
4	6	مدير دائرة
272	520	المجموع الكلي
%52	%100	النسبة المئوية

أداة الدراسة:

استخدم الباحث لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة أداة الاستبانة، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها.

تصميم أداة الدراسة:

نظراً لعدم وجود أداة مصممة للوفاء بغرض هذه الدراسة؛ فقد قام الباحث - ومن خلال مراجعته لأدبيات الدراسة وما كتب حول أسباب العزوف - بتصميم استبانة يتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة وقد تمت الاستعانة ببعض ما ورد في الاستبانة الواردة في دراسة الجعفري (2010) ودراسة المدهون (2014) نظراً لتقاربها مع الدراسة الحالية.

تألفت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: يتعلق بالبيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث: العمل، المؤهل، الخبرة في العمل الحالي.
- القسم الثاني: يتعلق بقياس أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من:

- أ- أولاً: إدارة المعرفة وينقسم إلى مجالات/ معايير (واقع إدارة المعرفة: وله (7) عبارات، مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة: وله (5) عبارات، وعمليات إدارة المعرفة الممارسة: وله (29) عبارات مقسمة كالتالي (تشخيص المعرفة (4)، وضع الأهداف (5)، توليد المعرفة (6)، تخزين المعرفة (5)، نشر المعرفة (4)، تطبيق المعرفة (5)، ودور إدارة المعرفة في التحسين: وله (6) عبارات.
- ب- ثانياً- مستوى التميز في الأداء المؤسسي: وينقسم إلى مجالات/ معايير (القيادة: وله (4) عبارات، المعلومات والتحليل: وله (4) عبارات، والتخطيط الاستراتيجي: وله (5) عبارات، وتطوير الموارد البشرية: وله (5) عبارات، وجودة العمليات: وله (5) عبارات.
- ج- كما يوجد سؤال مفتوح: ما هي المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجله، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات والمقترحات، والتي تم تعديل الاستبانة على أساسها، وعلى ضوء تلك الاستشارات تم إعادة صياغة أداة الدراسة لتستقر على الوضع النهائي الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة.

الصدق الداخلي لأداة الدراسة:

للتعرف على الصدق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه كما يوضح الجدول (2) التالي.

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال الأول الذي تنتهي إليه الفقرة

أ- المحور الأول (إدارة المعرفة):

الفقرة	معامل الارتباط						
1	0.188	13	0.656	25	0.618	37	0.821
2	0.489	14	0.631	26	0.703	38	0.836
3	0.726	1	0.687	27	0.514	39	0.700
4	0.667	16	0.206	28	0.461	40	0.755
5	0.722	17	0.577	29	0.675	41	0.747
6	0.691	18	0.771	30	0.667	42	0.810
7	0.788	19	0.767	31	0.692	43	0.895
8	0.564	20	0.703	32	0.708	44	0.927
9	0.762	21	0.699	33	0.756	45	0.930
10	0.824	22	0.736	34	0.832	46	0.871
11	0.714	23	0.574	35	0.601	47	0.856
12	0.746	24	0.599	36	0.632		

ب- المحور الثاني (مستوى التميز في الأداء المؤسسي):

الفقرة	معامل الارتباط						
48	0.744	54	0.835	60	0.857	66	0.575
49	0.881	55	0.791	61	0.623	67	0.650
50	0.758	56	0.839	62	0.824	68	0.780
51	0.816	57	0.874	63	0.850	69	0.763
52	0.771	58	0.893	64	0.748	70	0.637
53	0.795	59	0.864	65	0.821		

يتضح من الجدول (2) السابق أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم متوسطة وعالية؛ حيث تراوحت في مجال إدارة المعرفة بين (0.188) و (0.930)، وفي مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي بين (0.575) و (0.893) وجميعها موجبة وتدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات الاستبانة في جميع المجالات.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب قيمة كرونباخ ألفا لكل محور من مجالات الدراسة وجاءت كالتالي:

جدول (3) قياس قيمة كرونباخ ألفا

م	المحور	قيمة كرونباخ ألفا
أ	إدارة المعرفة	0.947
ب	مستوى التميز في الأداء المؤسسي	0.945
	جميع المجالات	0.945

وبالنظر إلى معاملات الثبات يتضح أنه معدل عال، الأمر الذي مكن من الاعتماد على استجابات أفراد عينة الدراسة في عملية التحليل.

الوزن النسبي:

اعتمد الباحث في تفسير نتائج الدراسة على المقياس الثلاثي وذلك بقسمة المدى (3 - 1 = 2) على (3)، ثم طرح الناتج (0.66) من الحد الأعلى لكل فئة من فئات المقياس الثلاثي، وعليه:

1- تكون درجة تأثير الأسباب العزوف (منخفضة) عندما يكون المتوسط الحسابي للاستجابات أقل من [1-1.66].

2- تكون درجة تأثير الأسباب العزوف (متوسطة) عندما يتراوح المتوسط الحسابي للاستجابات بين [1.67-2.33].

3- تكون درجة تأثير أسباب العزوف (عالية) عندما يتراوح المتوسط الحسابي للاستجابات بين [2.34-3].

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (α) لحساب معامل ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

تم تحليل بيانات هذه الدراسة، وفق الأساليب الإحصائية المشار إليها سابقاً، ويتناول الباحث في هذا الفصل: الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشة النتائج وذلك على النحو التالي:

- إجابة السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو

التالي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع إدارة المعرفة.

م	مجال: واقع إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	توجد شبكة انترنت جيدة بالعمل تساعد على إدارة المعرفة	2.57	0.58	عالية
2	يتم عمل تقرير شهري بالأعمال المنفذة المتعلقة بإدارة المعرفة في القسم	2.25	0.82	متوسطة
3	توجد قاعدة بيانات إلكترونية مشتركة خاصة بإدارة المعرفة لجميع الدوائر	1.98	0.82	متوسطة
4	تقوم الإدارة العليا بإنشاء فرق عمل لتطوير العمل فيما يخص إدارة المعرفة	1.82	0.73	متوسطة
5	تشجع القيادة الموظفين على تدوين المعرفة في سجلات خاصة	2.14	0.80	متوسطة
6	يوجد شخص مسؤول عن إدارة المعرفة في كل قسم	2.04	0.84	متوسطة
7	توجد استراتيجية مخطط لها مسبقاً لإدارة المعرفة	1.96	0.83	متوسطة
	المتوسط العام	2.10	0.49	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4) أن تأثير مجال واقع إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (2.10).

كما يتضح أن أبرز تأثير مجال واقع إدارة المعرفة هي:

- الحاجة إلى التركيز أكثر على وجود استراتيجية مخطط لها مسبقاً لإدارة المعرفة.
 - ضرورة عمل وتفعيل فريق عمل في مجال إدارة المعرفة.
 - العمل على إيجاد قاعدة بيانات إلكترونية مشتركة خاصة بإدارة المعرفة وتكون متاحة لجميع الدوائر.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة دروزة (2008) والتي كشفت على أهمية وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة والاهتمام بالمعرفة الضمنية، ودراسة القطارنة (2006) ودراسة أبو فارة وعليان (2010) والتي كشفتنا بأن إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.

- إجابة السؤال الثاني: ما مدى إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
وللإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة.

م	مجال: مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	تعتبر المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين	2.78	0.50	عالية
2	إدارة المعرفة تعني الحصول عليها وتخزينها وإعادة استخدامها	2.50	0.65	عالية
3	تعني إدارة المعرفة بتسهيل الوصول إلى المعرفة بسرعة	2.56	0.71	عالية
4	إدارة المعرفة مرتبطة بإدارة خبرات الموظفين	2.56	0.60	عالية
5	تهدف إدارة المعرفة إلى تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقسيمها مع كل الموظفين بالمديرية	2.47	0.72	عالية
	المتوسط العام	2.57	0.47	عالية

يتضح من الجدول رقم (5) أن مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (2.57).

كما يتضح أن أبرز مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة تتضح في الآتي:

- تعتبر المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين.
 - إن إدارة المعرفة تقوم بتسهيل الوصول إلى المعرفة بسرعة.
 - إن إدارة المعرفة تقوم بتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقسيمها مع كل العاملين.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ومنها: دراسة أبو فارة وعليان (2010) والتي أوصت بضرورة التشجيع على تطبيق إدارة المعرفة.
- ودراسة الزطمة (2011) والتي كشفت نتائجها على أهمية تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- إجابة السؤال الثالث: ما عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من حيث التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
وللإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة الممارسة.

م	مجال: عمليات إدارة المعرفة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	تشجع القيادة الموظفين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل بشكل دائم	2.14	0.80	متوسطة
2	تحث القيادة الموظفين على التعبير عن خبراتهم بشكل مباشر	2.22	0.75	متوسطة
3	تقوم القيادة بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم	1.86	0.72	متوسطة

م	مجال: عمليات إدارة المعرفة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
4	تعتبر القيادة أن المعرفة هي نتاج العمل الفردي للموظفين	2.02	0.79	متوسطة
5	تعمل القيادة على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب	2.22	0.79	متوسطة
6	تشجع القيادة على تقديم اقتراحات لتحسين جودة الخدمات	2.26	0.84	متوسطة
7	توضح القيادة للموظفين المشكلات التي تواجههم بالعمل بشكل مباشر	2.15	0.73	متوسطة
8	تشجع القيادة الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات	2.05	0.75	متوسطة
9	تقوم القيادة بتعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها	2.31	0.71	متوسطة
10	تستخدم القيادة الأمثلة العملية الملموسة لشرح وجهات نظرهم حول العمل	2.02	0.75	متوسطة
11	تعتمد القيادة على عمل اجتماعات دورية لمناقشة مواضيع تطوير العمل	2.32	0.66	متوسطة
12	تستقطب القيادة الخبراء لعقد ورش وأوراق عمل تفيد موضوع توليد المعرفة الخاصة بالعمل	1.71	0.75	متوسطة
13	تقوم القيادة على مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة	1.40	0.67	منخفضة
14	تسعى القيادة لإقامة تحالف معرفي مع المؤسسات المحلية لتبادل المعرفة	1.55	0.67	منخفضة
15	تعتمد القيادة على الخبرات الداخلية للعاملين في توليد المعرفة	2.10	0.61	متوسطة
16	يتم الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة	2.47	0.70	عالية
17	تشجع القيادة الموظفين على تسجيل كل ما يحدث لهم في العمل في ملفات يدوية وإلكترونية	2.13	0.77	متوسطة
18	يتم تخزين المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها	2.54	0.71	عالية
19	يتم توثيق المعرفة للموظفين في سجلات دائمة	2.29	0.75	متوسطة
20	يتم الاستفادة من البحوث والدراسات الموثقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات التعليمية	1.47	0.76	منخفضة
21	تعمل القيادة على إعادة استخدام المعرفة التي يمتلكها الموظفون بين الدوائر المختلفة	1.82	0.82	متوسطة
22	تشجع القيادة على تبادل المعلومات والمعارف بين الدوائر	1.93	0.84	متوسطة
23	يتم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الانترنت المشتركة	1.92	0.79	متوسطة
24	يتم عمل حلقات تعلم بين الموظفين من مختلف الدوائر	1.46	0.74	منخفضة
25	تميل القيادة إلى تطبيق المعارف الجديدة	2.10	0.75	متوسطة
26	تشجع القيادة الموظفين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر لديها	2.12	0.84	متوسطة
27	تعمل القيادة على تحويل نتائج الاجتماعات إلى خطط عمل جديدة	2.09	0.82	متوسطة
28	تسعى القيادة على إعداد فرق عمل وتدريبها على تطبيق المعرفة الجديدة	1.95	0.76	متوسطة
29	تعمل القيادة على إزالة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة اللازمة لجميع الموظفين	2.00	0.77	متوسطة
	المتوسط العام	2.02	0.50	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن عمليات إدارة المعرفة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (2.02).

- كما يتضح أن أبرز تأثير عمليات إدارة المعرفة الممارسة تتمثل في:
- انه لا يتم عمل حلقات تعلم بين الموظفين من مختلف الدوائر بالدرجة المطلوبة.
- انه لا يتم الاستفادة من البحوث والدراسات الموثقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات التعليمية بالطريقة الصحيحة.

- يجب أن تسعى القيادة لإقامة تحالف معرفي مع المؤسسات المحلية لتبادل المعرفة بصورة أكبر.
 - على القيادة أن تقوم على مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة بشكل أكبر.
- وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة أبو قبة (2004) والتي كشفت بأن إدارة المعرفة تحسن من عمليات اتخاذ القرار وتفعيل الاتصال والتنسيق بين العاملين.
- ودراسة ماضي (2010) والتي توصلت إلى أن تبني مفهوم إدارة المعرفة جاء بشكل مقبول ولكنها تحتاج إلى تطوير وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية. ودراسة الأغا وأبو الخير (2012) والتي توصلت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة جاء بشكل متوسط مع ضرورة وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة. ومع دراسة song (2008) والتي توصلت إلى وجود أثر كبير بين توليد المعرفة وتحسين الأداء.

- إجابة السؤال الرابع: ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- وللإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول دور إدارة المعرفة في التحسين.

م	مجال: دور إدارة المعرفة في التحسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين مستوى القرارات وزيادة إنتاجية الموظفين	2.58	0.61	عالية
2	تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير الكوادر البشرية وزيادة المرونة في العمل	2.69	0.65	عالية
3	تخزين المعرفة في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات بسهولة	2.65	0.65	عالية
4	توضيح المشكلات التي تواجه الموظفين يساهم في تحسين العمليات	2.70	0.58	عالية
5	تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة وضمان ثقافة التعليم المستمر	2.64	0.56	عالية
6	نشر المعرفة يساهم في تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة	2.74	0.53	عالية
	المتوسط العام	2.67	0.53	عالية

يتضح من الجدول رقم (7) أن دور إدارة المعرفة في التحسين جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (2.67).

كما يتضح أن أبرز تأثير دور إدارة المعرفة في التحسين هي:

- إن توضيح المشكلات التي تواجه الموظفين يساهم في تحسين العمليات.
 - إن نشر المعرفة يساهم في تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة.
 - إن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير الكوادر البشرية وزيادة المرونة في العمل.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة أبو قبة (2004) والتي كشفت بأن إدارة المعرفة تعمل على تفعيل الاتصال والتنسيق بين العاملين وتطويرها، ودراسة الزطمة (2011) والتي كشفت نتائجها على أن تبني إدارة المعرفة يعتبر مدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ودراسة الأغا وأبو الخير (2012) والتي توصلت إلى أهمية وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، ودراسة laszlo (2002) والتي توصلت إلى ضرورة التركيز على إدارة المعرفة من أجل التطوير.

- إجابة السؤال الخامس: ما مستوى التميز في الأداء المؤسسي في دوائر مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ وللإجابة عن السؤال: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

م	مستوى التميز في الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	تمتلك القيادة مهارات إدارية وفنية متميزة	2.35	0.66	عالية
2	تتبنى القيادة رؤية ورسالة واضحة	2.28	0.75	متوسطة
3	تمتلك القيادة المقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	2.52	0.62	عالية
4	تعتبر القيادة هي القدوة للموظفين نحو العمل والانجاز	2.50	0.67	عالية
5	تمتلك القيادة قاعدة معلومات تساعدها على اتخاذ القرارات	2.45	0.61	عالية
6	يوجد شخص مكلف من القيادة بتحديث المعلومات بصورة مستمرة	2.12	0.73	متوسطة
7	تعتمد القيادة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومة	2.37	0.63	عالية
8	يوجد ضمان في دقة وتكامل وأمن المعلومات والمعارف	2.32	0.63	متوسطة
9	تمتلك القيادة خطة استراتيجية واضحة ومحددة وشاملة	2.35	0.77	عالية
10	توجه القيادة باستمرار إلى ضرورة دراسة الواقع الحالي ومتطلباته	2.33	0.68	متوسطة
11	تعتمد القيادة على المراجعة الدورية للخطة الاستراتيجية وما تم انجازه	2.30	0.73	متوسطة
12	تعتبر الوسائل والإجراءات المتبعة مناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة	2.19	0.72	متوسطة
13	توفر القيادة الخطة البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة	2.09	0.74	متوسطة
14	يوجد نموذج معتمد لتقييم أداء الموظفين	2.75	0.52	عالية
15	تسعى القيادة إلى توفير برامج متنوعة للتدريب والتطوير	1.99	0.77	متوسطة
16	تشرك القيادة الموظفين في صناعة القرارات	1.94	0.73	متوسطة
17	توجد أسس لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة	2.46	0.70	عالية
18	توفر القيادة جو العمل المناسب الذي يساعد الموظفين على القيام بأفضل أداء	2.27	0.77	متوسطة
19	يوجد هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف الوزارة واستراتيجياتها	2.70	0.51	عالية
20	وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات لدى الجميع	2.45	0.66	عالية
21	وضوح انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات في العمل	2.17	0.75	متوسطة
22	تتوفر المستلزمات المادية الأساسية للعمل	2.18	0.76	متوسطة
23	الجميع ملتزم بدوره في القيام بمهامه وفق عمليات الجودة	2.57	0.63	عالية
	المتوسط العام	2.33	0.46	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى التميز في الأداء المؤسسي جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (2.33).

كما يتضح أن أبرز تأثير مستوى التميز في الأداء المؤسسي هي:

- ضرورة إشراك الموظفين في صناعة القرارات بصورة أكبر من الوضع الحالي.
- على القيادة أن تسعى إلى توفير برامج متنوعة للتدريب والتطوير بشكل أكبر.
- العمل على توفير الخطة البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة أبو خضير (2009) والتي توصلت إلى أن المعرفة عملية ديناميكية ضرورة لرفع مستوى الأداء، ودراسة المدلل (2012) والتي كشفت نتائجها إلى وجود علاقة واضحة بين توافر متطلبات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء، ودراسة Kasim (2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء لتحقيق التميز.

- إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخدام تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً- العمل الحالي:

جدول (9) تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمل الحالي (موظف- رئيس قسم - مدير مساعد - مدير دائرة).

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3	1.06	0.35	2.36	0.190
	داخل المجموعات	268	40.24	0.15		
	المجموع	271	41.30			
مستوى التميز في الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3	1.00	0.33	1.60	0.072
	داخل المجموعات	268	55.51	0.21		
	المجموع	271	56.50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.00	0.33	2.08	0.104
	داخل المجموعات	268	43.05	0.16		
	المجموع	271	44.05			

يتضح من الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمل الحالي حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

ثانياً: المؤهل العلمي:

جدول (10) اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من دبلوم/ دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا)

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3	0.16	0.05	0.35	0.79
	داخل المجموعات	268	41.14	0.15		
	المجموع	271	41.30			

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
مستوى التميز في الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3	2.45	0.82	4.06	0.01
	داخل المجموعات	268	54.05	0.20		
	المجموع	271	56.50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	0.91	0.30	1.88	0.13
	داخل المجموعات	268	43.15	0.16		
	المجموع	271	44.05			

يتضح من الجدول رقم (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

ولتوضيح تلك الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار شيفيه لها، وذلك لتحديد تلك الفروق لصالح أي مؤهل علمي (أقل من دبلوم/ دبلوم/ بكالوريوس/ دراسات عليا) كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لبعض المحاور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (II)	الفرق بين المتوسطات (I-II)
مستوى التميز في الأداء المؤسسي	أقل من دبلوم	دبلوم	0.31
		بكالوريوس	0.13
		دراسات عليا	0.32
	دبلوم	أقل من دبلوم	0.31 -
		بكالوريوس	0.18 -
		دراسات عليا	0.08
	بكالوريوس	أقل من دبلوم	0.13 -
		دبلوم	0.18
		دراسات عليا	0.18
	دراسات عليا	أقل من دبلوم	0.32 -
		دبلوم	0.01 -
		بكالوريوس	0.18 -

يتضح من الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لصالح الفئة الأقل من دبلوم في المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة هذه الفئة على معرفة واقع المشكلة وأبعادها والتعامل معها بشكل أقل من الفئات الأخرى.

ثالثاً- سنوات الخبرة في العمل:

جدول رقم (12) تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2	0.28	0.14	0.92	0.40
	داخل المجموعات	269	41.02	0.15		

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المجموع	271	41.30			
مستوى التميز في الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	0.62	0.31	1.50	0.23
	داخل المجموعات	269	55.88	0.21		
	المجموع	271	56.50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.43	0.22	1.33	0.27
	داخل المجموعات	269	43.62	0.16		
	المجموع	271	44.05			

يتضح من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

مناقشة النتائج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وبعد جمع البيانات وتفريغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (spss) وفقاً للأساليب التالية: معادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي. وخلص الباحث إلى عدة نتائج، على ضوءها وضع عدداً من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تحديد ما هي عمليات إدارة المعرفة وما علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية وذلك على النحو التالي:

أولاً- ملخص النتائج:

1. درجة تأثير واقع إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة ويعتبر وجود شبكة انترنت جيدة بالعمل تساعد على إدارة المعرفة وكذلك ضرورة الاهتمام أكثر بتكوين فريق عمل لتطوير العمل فيما يخص إدارة المعرفة مسانداً لقسم الجودة.
2. درجة تأثير إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة جاءت بدرجة عالية حيث تعتبر المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى الموظفين.
3. درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً من حيث التشخيص، وضع الأهداف التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) جاءت بدرجة متوسطة حيث يتم تخزين المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها مع ضرورة الاهتمام أكثر بأن تقوم القيادة بالعمل على مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة.
4. درجة تأثير دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية جاءت بدرجة عالية حيث تعتبر أن نشر المعرفة يساهم في تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة.
5. درجة تأثير مستوى التميز في الأداء المؤسسي في دوائر مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية جاءت بدرجة متوسطة حيث يوجد نموذج معتمد لتقييم أداء الموظفين مع ضرورة الاهتمام أكثر بان تشرك القيادة الموظفين في صناعة القرارات.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي، حيث كان مستوى

الدلالة اقل من (0.05) وجاءت لصالح الفئة الأقل من دبلوم في المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة هذه الفئة على معرفة واقع المشكلة وأبعادها والتعامل معها بشكل أقل من الفئات الأخرى.

التوصيات والمقترحات.

1. إنشاء فريق مساند لقسم الجودة يمثل مختلف الدوائر من اجل العمل على نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها.
2. العمل على إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للدوائر.
3. العمل على خلق ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها واستثمارها.
4. اعتماد إدارة المعرفة كعيار تقييم أداء الموظفين والدوائر.
5. تنظيم لقاءات وورش عمل تخدم تبادل المعرفة بين الدوائر.
6. تشجيع الدوائر على الاستفادة من المعرفة المختلفة من اجل تحسين الأداء مع توفير حوافز وجوائز للمتميزين.
7. أهمية تبني فلسفة إدارة التميز للنهوض بمستوى الأداء ورفع إنتاجية العمل.
8. إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء في محافظات أخرى.
9. وبالإضافة لما سبق؛ فهذه مقترحات للتطوير في ضوء عمليات إدارة المعرفة:
 - إيجاد برنامج تدريبي مكثف في مجال إدارة المعرفة للقيادات.
 - العمل على تبادل المعرفة بين دوائر المديرية بصورة أكبر وأسهل.
 - ضرورة إشراك الموظف في جلسة عصف ذهني للخروج بمجموعة من المعارف التي يفتقدها الموظف والتي يمكن من خلالها تسهيل العمل.
 - إعطاء الحرية للجميع لإبداء رأيه في التطوير وإشراكه في الورش التدريبية والمشاغل باستمرار لتطوير نفسه في أداء عمله الاهتمام ببرنامج الإنماء المهني لدى الموظف.
 - العمل على الاستفادة من خبرات الموظفين وتدويرهم بين الأقسام للاستفادة منهم ومن خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم بشكل أكبر الأمر الذي يطور من قدراتهم ويكسيهم معارف ومهارات أكثر.
 - إعادة تدريب العاملين على إدارة المعرفة بشكل تكاملي.
 - تفعيل لجنة الدراسات والبحوث في جانب إدارة وتفعيل ونقل المعرفة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو فارة، يوسف بو عليان، حمد. (2010). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد (18).
- أبو فارة، يوسف. (2004). *العلاقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء*، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي، المجلد الرابع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو قبة، عاهد جبر، (2004). مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- أبو خضير، إيمان. (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية معهد الإدارة العامة: السعودية.
- إدريس، وائل وآخرون. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأغا، ناصر؛ وأبو الخير، أحمد. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- باسردة، توفيق. (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الجعفري، ربا عاصم، (1010)، واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إداريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- جودة، محفوظ. (2004). إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حجازي، هيثم. (2005). إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حسن، حسين. (2007). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، أثير للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخرشة، ياسين كاسب. (2006). أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- درة، عبد الباري. (2004). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- دروزة، سوزان. (2008). إدارة 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.
- زايد، عادل. (2003). الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 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.
- الزيادات، محمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، جمهورية مصر العربية.
- صبري، هالة. (2004). العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي - جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- طالب، علاء وآخرون. (2009). إدارة معرفة الزبون، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الوهاب، سمير. (2007). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جمهورية مصر العربية.

- العبيدي، أمل. (2009). *أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 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، فلسطين.
- عصفور، أمل. (2005). *الأداء الإبداعي في إدارة العلاقات العامة*، ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- العلي، عبد الستار وآخرون. (2006). *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عليان، ربيعي. (2012). *إدارة المعرفة*، دار صفا للنشر والتوزيع، ط2، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عودة، فراس. (2010). *واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، دولة فلسطين.
- القربوتي، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- القطارنة، زياد، (2006)، *مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- القطب، محيي الدين. (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الكبيسي: لاج الدين. (2005). *إدارة المعرفة*، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ماضي، إسماعيل. (2010). *دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، دولة فلسطين.
- المبيضين، سعد وآخرون. (2001). *التدريب الإداري الموجه بالأداء*، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المحياوي، عقلة وآخرون. (2004). *إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات*، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المدلل، عبد الله. (2012). *تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، دولة فلسطين.
- المفرجي، عادل وآخرون. (2005). *رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المدهون، محمود عطا، (2014)، *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). *إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- ناصف، احمد. (2004). *رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتربوية والتدريبية المعاصرة*، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالإنترنت، جمهورية مصر العربية.
- نجم، نجم عبود. (2004). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- نجم، نجم عبود. (2008). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، (2019)، بتاريخ 18 /9 /2019، (www.efqm.org).

ثانيا- المراجع بالإنجليزيةReferences

- Daft, R. (2001). **Organization theory and Design**. 7th ed..south western college publishing, In..U.S.A.
- Delong, David W. (2004). **Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce**, Oxford University Press (August).
- Gottschalk, Petter (2007). "**Knowledge Management System In Law Enforcement Technologies And Techniques**", IDEN group publication, U.K, 2007,52.
- Harry D. Smith (1994). **Advances in Cased Hole Logging: 1994 SPE Distinguished Lecturer Presentation**. Halliburton Energy Services, 1994.
- 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
- Laszlo, A & Laszlo, K. (2002), "**Evolving knowledge for Development: The Role of Knowledge Management in a Changing World**". (JKM vol 6).
- Lee H. & Choi.B, (2003), "**Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination**", Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1), summer.
- Song, Ji Hoon. (2008), "**The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational knowledge management**", Wiley interscience, USA.
- Wiig,K. (2003).**Knowledge management foundations Thinking**.Arlington. schema Press.