

The impact of knowledge management practices on organizational performance [A field study on agricultural and development NGOs in the Gaza Strip] In the period from 2010-2020 AD

Ghassan Ahmad Abu Hatab

Center for Development Studies \ Gaza || Birzeit University || Palestine

Abstract: The study aimed to examine the reality of knowledge management practices and their impact on the institutional performance of agricultural and development NGOs in the Gaza Strip, through conducting a case study of the three largest institutions working in the fields of agriculture and development in the period between 2010-2020.

The study was based on the hypothesis that there is a significant effect of knowledge management practices represented by (knowledge management processes, knowledge management leadership, knowledge management culture, knowledge management technology, and knowledge management measurement) on the institutional performance of agricultural and development NGOs in the Gaza Strip. Census Method (also known as the Complete Enumeration Survey Method) was used to collect data from 252 workers in the institutions under investigation, namely "agricultural relief, agricultural work committees, and development work center" MAAN. The study employed the descriptive analytical approach, the case study approach, and the participatory qualitative approach. The researcher used the questionnaire as a key tool for data collection.

The study found that an evidence existed for a significant effect of (knowledge management culture, knowledge management technology, and knowledge management measurement) on institutional performance, whereas no evidence was found for a significant effect of (knowledge management processes and knowledge management leadership) on institutional performance. In addition.

The main recommendation of study are: to provide a continuous training for employees during their career path, to show a continuous encouragement for employees and beneficiaries to present new creative ideas, to encourage employees' initiatives for promoting the culture of knowledge management toward the enhancement of their institutional performance attributed to their job tasks, to optimize the use of internet in the context of achieving the agricultural and development NGOs goals.

Keywords: knowledge management practices, institutional performance, agricultural and development NGOs.

أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي
دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة
من 2010-2020م

غسان أحمد أبو حطب

مركز دراسات التنمية / غزة || جامعة بيرزيت || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وقد استندت الدراسة إلى فرضية مفادها وجود أثر دال إحصائي لممارسات إدارة المعرفة المتمثلة ب (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للعاملين في المؤسسات المبحوثة (الإغاثة الزراعية، اتحاد لجان العمل الزراعي، مركز العمل التنموي "معا") والبالغ عددهم 252 فرداً، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات كما استخدم مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحقيق هدف البحث تمثلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر دال إحصائي لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة)، في حين لم يكن هذا الأثر مَعْتَوِيًّا لكل من (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مساهمهم الوظيفي، التشجيع المستمر للموظفين والمستفيدين لتقديم أفكار إبداعية جديدة، تهيئة المبادرات التي يبدونها الموظفون في سبيل نشر ثقافة إدارة المعرفة المتعلقة بتحسين أداءهم المؤسسي المرتبط بمهامهم الوظيفية، تحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في سياق تحقيق منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية لأهدافها.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية.

مقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات المهمة في عصرنا الحاضر، وتشكل أحد روافد الفكر الإداري الحديث، حيث تعالِم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، كما تجلَى في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات الأهلية لا سيما الكبرى منها. ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية لا سيما الزراعية والتنموية منها، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على التوظيف الفاعل لهذا المدخل باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدراتها ومهارات كوادرها وتحقيق الاستدامة لهذه الكفايات. وقد جاء هذا البحث ليتناول هذا الموضوع الحيوي في مجموعة من المنظمات الأهلية الزراعية والتنموية العاملة بقطاع غزة للتركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري بهدف تجويد الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية الزراعية والتنموية؛ حيث سلط الأضواء على ممارسات إدارة المعرفة والتي تشتمل على "عمليات إدارة المعرفة، وقيادة إدارة المعرفة، وثقافة إدارة المعرفة، وتكنولوجيا إدارة المعرفة، وقياسات إدارة المعرفة"، ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي بالتركيز على توظيف منظور بطاقة الأداء المتوازن والذي يشتمل على الأبعاد التالية:

بعد العمليات الداخلية، وبعد رضا الزبائن، وبعد التعلم والنمو، والبعد المالي، كما تم إضافة بعد المسؤولية المجتمعية، كون منظمات العمل الأهلي والتي تمثل جزءاً أصيلاً من مكونات المجتمع المدني تُعطي اهتماماً كبيراً لمجتمعاتها المحلية التي تعمل بها.

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

أدى انتشار مفهوم إدارة المعرفة إلى توجه عدد من المنظمات الأهلية الزراعية والتنموية الكبيرة إلى تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحسين أدائها، وقد اتجه عدد من البلدان العربية إلى تطبيق هذا المدخل مثل أمانة عمان في

الأردن، وبلدية دبي في الإمارات العربية المتحدة، ويسلط هذا البحث الضوء على واقع إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية الكبيرة في قطاع غزة وهي (جمعية الإغاثة الزراعية، اتحاد لجان العمل الزراعي، مركز العمل التنموي "معاً")؛ ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة الرئيسية في الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو واقع ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية الزراعية والتنموية الثلاثة؟
ما هو دور ممارسات إدارة المعرفة في تجويد الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلية الزراعية والتنموية المستهدفة؟

الأسئلة الجزئية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية "اتحاد لجان العمل الزراعي والإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي "معاً"؟
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية "اتحاد لجان العمل الزراعي والإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي "معاً"؟
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية "اتحاد لجان العمل الزراعي والإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي "معاً"؟
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية "اتحاد لجان العمل الزراعي والإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي "معاً"؟
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقياس إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية "اتحاد لجان العمل الزراعي والإغاثة الزراعية ومركز العمل التنموي "معاً"؟

أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الأهلية (جمعية الإغاثة الزراعية، اتحاد لجان العمل الزراعي، مركز العمل التنموي "معاً").
- 2- دراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لهذه المنظمات.
- 3- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في زيادة الوعي بأهمية ممارسات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية
- 4- إثارة واحد من أكثر المواضيع إثارة لاهتمام الباحثين والدارسين في مجال الفكر الإداري المعاصر ألا وهو مدخل إدارة المعرفة.
- 5- تقديم إطار نظري متكامل لكل من ممارسات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ومنظمات المجتمع المدني.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من مدى أهمية تبني مدخل ممارسات إدارة المعرفة كرافد من روافد الفكر الإداري الحديث، كما تحاول التعمق في فهم العلاقة الميدانية بين تبني النهج المعرفية المستندة إلى تكريس الفعل المعرفي، وتعزيز مقوماته، والارتقاء بالأداء المؤسسي لمنظمات العمل الزراعي والتنموي بقطاع غزة، من خلال رفع فعاليتها وكفاءتها.

كما تكتسب أهميتها من استعراض أهم الدراسات المرتبطة بممارسات إدارة المعرفة عالميًا وإقليميًا ومحليًا، مما يوضح مقومات هذا المدخل ومدى تأثيره على تجويد الأداء المؤسسي لا سيما لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة.

فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة.

- الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة.

- الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة.

- الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة.

- الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقياس إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة.

المنهجية البحثية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، هذا المنهج يوصف خصائص ظاهرة معينة ويجمع المعلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف، والتعبير عن الظاهرة الموصوفة كيفيًا وكميًا، حيث يهتم التعبير الكيفي بوصف خصائص الظاهرة المدروسة بينما يهتم التعبير الكمي بتوضيح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها بالعوامل الأخرى.

كما استخدم الباحث منهج دراسة الحالة فهو "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات ذات

الأدبيات والدراسات السابقة:

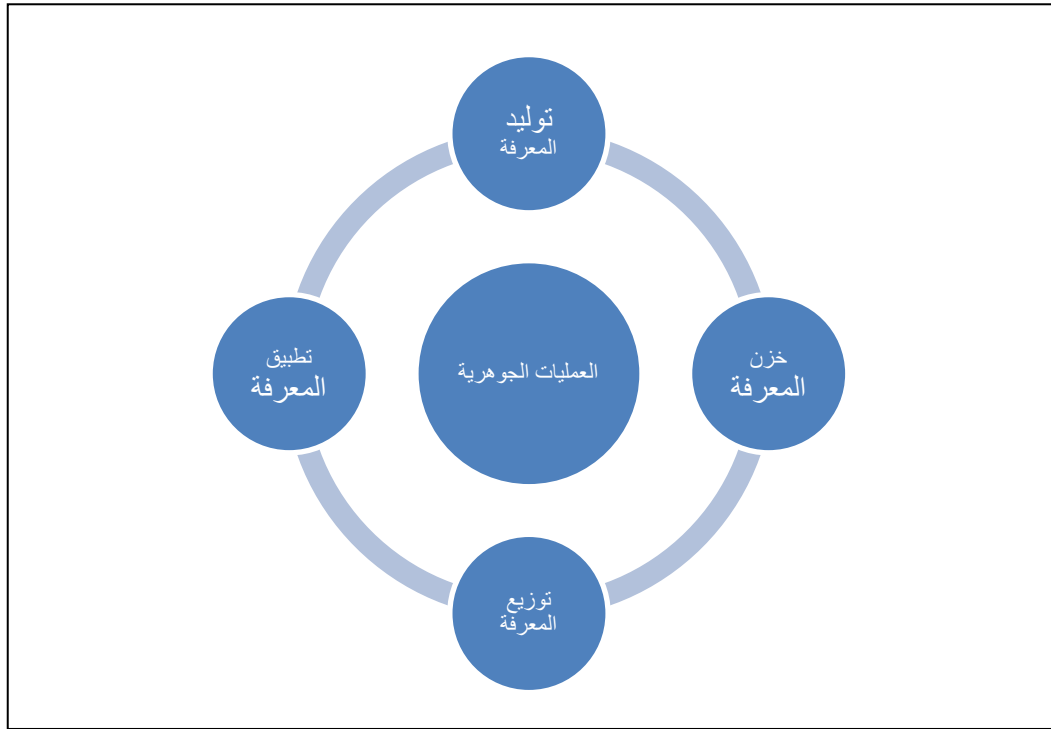
يرى Frappaolo بأن إدارة المعرفة ليست تكنولوجيا رغمًا من أهمية الاستثمار بها كمحفز لإدارة المعرفة، كما أنها ليست توجهات، علمًا أن القيادة تمثل أسبقية لنجاح إدارة المعرفة، ولكنها تحتاج أيضًا ثقافة تشجع التشارك والتفكير الجمعي، كما ويرى Raub&Sthapit أن إدارة المعرفة هي عملية إدارة تدفق المعرفة داخل المؤسسة من خلال اكتسابها وإنتاجها وتوليقيها وتنظيمها وتوزيعها بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات التشغيلية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية وبما يسهم في خلق قيمة أعلى للزبائن، وهذه العملية تتطلب الموازنة الدقيقة بين مجموعة من العناصر مثل

التكنولوجيا، والأفراد والعمليات والمنظمة نفسها من أجل تحقيق التنافسية والعمل على إدامتها في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر. (عبد الأمير، 2009)

وهذا يؤكد الحاجة لإيجاد آلية تربط بين المعلومات والعمليات والأفراد بالإضافة إلى قيادة تعمل على تشارك المعرفة والإبداع، بمعنى أن المؤسسات بحاجة إلى أدوات تساعد على قياس وتقييم ممارسات إدارة المعرفة بهدف توظيف النتائج في توجيه أنظار المنظمات نحو الفضاءات التي تتطلب اهتمامًا أكبر من أجل معالجة نقاط الضعف وتحديد الممارسات التي تحقق تميزًا واضحًا فيها وتعزيزها، ومن بين هذه الأدوات أداة تقييم إدارة المعرفة The Knowledge Management Assessment Tool أو ما يطلق عليها (KMAT)، والتي طورها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة بالتعاون مع آرثر أندرسون عام 1995 بهدف مساعدة المنظمات على إجراء تقييم ذاتي لممارسات إدارة المعرفة بها، وتتضمن هذه الأداة خمسة مكونات وهي:

المكون الأول: عمليات إدارة المعرفة:

أوضح Wick أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعًا لمداخل تناولها، فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة. (الكبيسي، 2005)، أما Heisig فقد أشار إلى العمليات التي تظهر في الشكل (1) أدناه.



شكل رقم (1) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source:(Mertins,et al,2001:28)

أما عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK) فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي:

تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، تخزين وتوليد المعرفة، تطبيق وتوزيع المعرفة

وسنعمد بدراستنا خمس عمليات من العمليات الست المذكورة والسبب أن عمليتي تشخيص وتحديد أهداف المعرفة من وجهة نظر الباحث هما عملية واحدة، حيث إن أهداف المعرفة تتجلى في المزج بين الميراث والإبداع وبالتالي تحسين الأصول المعرفية وصولاً لأفضل الممارسات المعرفية.

أولاً: تشخيص المعرفة: (Knowledge Identification)

تعتبر عملية تشخيص المعرفة أمراً ضرورياً لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، وموضعهم، وكذلك أماكن وجود هذه المعرفة، وهناك طرائق عدة لتمثيل المعرفة وهي:

- 1- تمثيل المعرفة على شكل قواعد: تحويل الخبرات المتراكمة لدى المؤسسة على شكل قواعد
 - 2- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الوقائع والأحداث مما يستلزم تمثيل معارفنا عن هذه الوقائع بطريقة هندسية
 - 3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: تعمل على تحويل اللغة بصفتها نظاماً يربط بين دالٍ ومدلول إلى علائق منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية
- تعد عملية تشخيص المعرفة عملية جوهرية تساهم مباشرة في تحديد شكل ومحتوى العمليات الأخرى.

ثانياً: توليد المعرفة (Generafing Knowledge)

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات:

أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص أو الاستحواذ، وجميع هذه العمليات تشير إلى إنتاج المعرفة بأساليب مختلفة ومن مصادر متنوعة فأسر المعرفة يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان القادة المبدعين، وشراء المعرفة من خلال الشراء المباشر أو عقود التوظيف، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يعني تحديد المعرفة الحالية، بينما الامتصاص يعني القدرة على الفهم والهضم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، وقد اقترح كلاً من Cohen & Levinthal نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير مؤكداً على النقاط التالية:

- 1- إن توليد المعرفة جهد إنساني
- 2- تأثير الأبعاد الظاهرة والضمنية للمعرفة على عمليات إنتاجها وتوليدها
- 3- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة: إن الاختلاف بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة هو جوهر التدرج المعرفي، وقد حاول كل من إكيوجير ونوناكا، وهيروتاكا تاكيوتشي في كتابهما " شركة صنع المعرفة" توضيح التمازج بين المعرفة الضمنية والظاهرة من خلال نموذج التدرج المعرفي والذي يهدف لخلق منظومة متكاملة في المؤسسة من خلال أربعة نماذج: (لونجمان، 2005)

- الانصهار الاجتماعي بين (المعارف الضمنية والظاهرة) نقل الخبرة من شخص لآخر
- الانتشار الخارجي (من الضمنية إلى الظاهرة) حيث يعبر الفرد عن معرفته بصور شتى "كلمات، وسائل تشبيهية، مقارنات" وهنا للحوار قيمة عظمى من حيث تبادل الأفكار والمعتقدات
- التبادل المعرفي (بين الظاهرة والظاهرة) نقل المعرفة الظاهرة بين الأفراد من خلال استخدام التكنولوجيا حيث توضع المعلومات في قواعد بيانات ومستندات وتنقل عبر البريد الإلكتروني، والاجتماعات، والمذكرات التلخيصية.

- العودة الانعكاسية (من الظاهرة إلى الضمنية) حيث يتمكن الفرد من تحويل المعرفة الظاهرة إلى ضمنية يتداولها في نفسه لتصبح لديه خبرته الخاصة به إما عن طريق التجريب أو المحاكاة، وهكذا يعمل التدرج المعرفي.

ثالثاً: تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge)

تعني عمليات خزن وحفظ المعرفة مجموعة من العمليات وهي:

الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان، وتؤكد عملية خزن المعرفة على أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً بسبب التزيف المعرفي جراء ترك الأفراد لها، لذا من الضروري خزن المعرفة لدى المنظمات لا سيما التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل فيها، ومن هنا تكتسي عمليات توثيق وترميز المعرفة الظاهرة أهمية فائقة كما لعمليات التدريب والحوار قيمة كبرى في الاحتفاظ بالمعارف الضمنية.

رابعاً: توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

وتنطوي عملية توزيع المعرفة على عمليات:

التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك، وقد أكد (باداركو، 1993، 2-3) توافر أربعة شروط

لنقل المعرفة هي:

- 1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.
- 2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.
- 3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- 4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة على الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

- المشاركة بالمعرفة تتطلب التحول من العمل الفردي إلى الجماعي
 - نوع المعرفة يحدد أسلوب وماهية المشاركة بالمعرفة
 - المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات حيث المشاركة بالمعلومات تخلو من عنصر التفكير
- مما سبق يتضح لنا أن أساليب التدريب والحوار يلائمان عملية توزيع ونشر المعارف الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها من خلال الوثائق والنشرات.

خامساً: تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

تشتمل عملية تطبيق المعرفة على:

الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق، فقد وفرت الطفرة التقنية فرصاً متنوعة لاستخدام وإعادة استخدام المعرفة وفي أماكن بعيدة عن مكان توليدها، استخدام المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي/الجماعي الجديدة، والتي تقود لابتكار معارف جديدة، من هنا أصبح من الضروري تحقيق أعلى درجات الترابط بين استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة ككل. وقد أكدت الدراسات على أهمية عمليات إدارة المعرفة حيث أظهرت دراسة هيفاء الدخيل (2018) أهمية ممارسة عمليات اكتشاف المعرفة وكذلك خزن المعرفة ومشاركتها واستخدامها، وأوصت بالعمل على شفافية المعرفة وإتاحتها للعاملين والمستفيدين، ورصد المكافآت المجزية للعاملين الذين يقدمون إنجازات معرفية لتحفيزهم على نشر المعرفة، كما أكدت دراسة الصديق محمد الباشا (2018) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والإبداع التنظيمي، وأشارت دراسة عبدالله العولقي (2017) إلى

وجود علاقة معنوية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، ويرى الباحث إمكانية تطبيق ذلك على المنظمات الفاعلة في الحقل الزراعي والتنموي في قطاع غزة.

المكون الثاني: قيادة إدارة المعرفة: تتمثل ممارسات القيادة ببلورة استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تحدد الطريقة التي تستخدم فيها المؤسسة أصولها المعرفية بما يساهم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعتبر القيادة الإدارية إحدى وسائل الاتصال والتوجيه والدافعية إذ تعد ضرورية من أجل تنفيذ أنشطة العمليات الإدارية (المبارك، 2010)، وتكمن هنا ضرورة وجود قيادات إدارية تعمل على توزيع الأدوار وترسيخ مبادئ تدريب وتعليم الأفراد كي يعرفوا طبيعة الأدوار والمهام الموكلة إليهم أداؤها.

تشمل القيادة مجموعة من المهارات والسمات الشخصية الهادفة إلى تطوير علاقة اجتماعية مع الآخرين بغرض التأثير فيهم من أجل إنجاز أعمال

مرغوبة (الصالح، 2011)، ويستمد القائد أهميته من كونه (محفز، مدرب، مصدر للمعلومات، صانع قرار ومبتكر). (لهلوب، 2012)

وتجدر الإشارة إلى أهم العناصر التي تميز القيادة الإدارية: (عريبات، 2008)

- القيادة مسؤولة القائد وتتضمن القدرة على التوجيه والإقناع؛
- القيادة تتجلى في عمليات التفاعل بين طرفين هما (الرئيس والمرؤوس)؛
- القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز أهداف مشتركة

المكون الثالث: ثقافة إدارة المعرفة: تعتبر العامل الفاعل في تطوير إدارة المعرفة، وتمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمنظمة، حيث تعكس ممارسات الثقافة وجهات نظر المنظمة فيما يتعلق بتيسير عمليات التعلم والإبداع وتشجيع العاملين على بناء القواعد المعرفية بالطريقة التي تزيد من القيمة المسلمة للزبون.

تعريف الثقافة التنظيمية:

يرى Peters أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تنشئ السلوك وهي بذلك وسيلة لإنجاز الأشياء من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد حيث يمكن أن تتضمن - في هذا الإطار- أربع عناصر (المغربي، 2011)

- التوجه بالابتكار، من خلال التركيز على الإبداع والتغيير (ثقافة التغيير)؛
- التوجه بالإنجاز، من خلال التركيز على العمل (ثقافة الإنجاز)؛
- التوجه بالرقابة، من خلال التركيز على التوجيه (ثقافة الرقابة)؛
- التوجه بالتوافق، من خلال التركيز على الانسجام والتكيف (ثقافة الانسجام)

كما ويرى Hodge بأن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة (بطاح، 2006)

أهم الممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية:

تتمثل أهم الممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية في ما يلي:

- الثقة والموثوقية:

تكتسب كل من الثقة والموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد يقيني ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة وموثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. كما أنه كلما زاد منسوب الثقة في العلاقات بين الأفراد كلما كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة والتفاعل التعاوني بصفة خاصة، ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تؤمن الاتصال والحوار وتزيد من درجة تبادل الموارد المعرفية بين الأشخاص.

- الثقة الجماعية:

يتطلب بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تزي شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر وتنعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل أساس صلب لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح آفاق جديدة أمام الأطراف المتبادلة.

- الرؤية المشتركة:

حينما يتشارك الأفراد في أهداف وتطلعات جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور درجة أهمية تبادل مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على مزج مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية. وهناك أيضاً معايير أخرى لبناء المعرفة منها التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر.

دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة التنظيمية:

لقد تناول الكثير من الباحثين كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، فقد تناول Lichtenstein & Brain عملية تقديم الخدمات التعليمية في استراليا ووجدوا أن ثقافة إدارة وتشارك المعرفة لا يمكن النظر إليها بمعزل عن الثقافة الاستراتيجية التنظيمية. كما قام Liétel بفحص المؤسسات الصناعية في الصين وتوصلت دراسته لوجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، كما أن لهذا الارتباط تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. كما أشارت نتائج الدراسة التي أجراها Lee على اثنين وأربعين منظمة في كوريا إلى أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية يرتبطان بشكل قوي بالأداء المرتفع لإدارة المعرفة.

الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة هي الثقافة التي تتضمن قيم عالية تشجع بناء وتشارك وتطبيق المعرفة (Staff)، كما لا بد من الإشارة إلى أن عملية إدارة ومشاركة المعرفة قد تواجه بفتور أو عدم رغبة الأفراد لعدة أسباب منها: (حشيش، 2011)

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية؛
- نقص المهارات وعدم الإلمام بتطبيقات وفوائد إدارة المعرفة؛

- نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عمليات إدارة وتشارك المعرفة؛
- عدم تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة المعرفة؛
- عدم وجود موازنات كافية.

وقد هدفت دراسة (2016) BELQAIS ALLALI إلى التحقق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات تبادل المعرفة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ليبيا لتعزيز ممارسات "تبادل المعرفة". وقد ساهمت نتائج هذه الدراسة بشكل ملحوظ في صياغة إطار لتعزيز ممارسات KS لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدان النامية.

المعوقات الثقافية لبناء المعرفة:

- من أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة ما يلي:
 - غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
 - عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تعقد فيها الاجتماعات؛
 - يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
 - افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
 - الاعتقاد بأن المعرفة محصورة بفئة دون أخرى؛
 - عدم التسامح مع الأخطاء مع الحاجة للمساعدة؛
 - تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
 - المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
 - الممارسات الثقافية التي تحفز العمل الفردي على حساب التأزر بين الوحدات المختلفة؛
 - الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أصنافاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛
 - الثقافة التي تُعلي من شأن اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستخدام المعرفة؛
 - المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.
- المكون الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة: تمثل مدخلاً ضرورياً لتطوير مبادرات إدارة المعرفة وتشمل وسائل الاتصال المتنوعة التي تسهل التواصل بين العاملين داخل المنظمة وبينها وبين أصحاب المصالح المختلفين بالإضافة إلى البرمجيات التي يمكن توظيفها لجمع و تخزين وتقاسم وتطبيق المعلومات
- تتضمن تكنولوجيا إدارة المعرفة مجموعة الأدوات، الأنظمة، التقنيات والمعرفة المتطورة والمسخرة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات (الفوارس، 2013). ضمن هذا السياق ومن خلال معالجة التكنولوجيا للمعرفة أشار دعمس إلى أن التكنولوجيا تنطوي على ثلاثة معان: (دعمس، 2009)
- التكنولوجيا كعمليات: وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية؛
 - التكنولوجيا كنواتج: وتعني الأدوات والأجهزة والمواد والمنتجات التي تنتج عن تطبيق المعرفة العلمية؛

• التكنولوجيا كعملية ونواتج معاً: وتستخدم بهذا المعنى عند تكامل وتراكم العمليات والنواتج، مثل تقنيات الحاسوب.

وقد قام Hickson & all بتقسيم التكنولوجيا إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول (تكنولوجيا العمليات) والقسم الثاني (تكنولوجيا المواد) والقسم الثالث (تكنولوجيا المعرفة) وهي التكنولوجيا المرتبطة بخصائص المعرفة المستخدمة في عمليات إنتاج وتوزيع المخرجات. (النعيبي، 2010)

عرف Tucker تكنولوجيا المعلومات بأنها توظيف التقنيات الحديثة التي توفر ميزة تنافسية للمنظمات في مجال المنافسة بالأسواق إلى جانب إيصال المعلومات، تخزينها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة. (الحسيان، 2009)

فمصطلح تكنولوجيا المعلومات يطلق على مجموعة الأجهزة والأنظمة والتجهيزات الحاسوبية، إلى جانب وسائل نقل وتوصيل وتبادل المعلومات بالإضافة للبرمجيات والتطبيقات المستخدمة في إدارة وتشارك المعرفة من معالجة رقمية للمعلومات، تخزينها، تداولها، وإرسالها بالوسائل الإلكترونية عبر شبكات الحاسوب، الإنترنت، شبكات الهاتف، الأقمار الاصطناعية، وترددات الراديو. (فضيل، 2010)

ويتفق معظم خبراء المعلوماتية بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعني منظومة ثلاثية الأبعاد من العتاد والأجهزة (المكونات المادية للحاسوب وملحقاته) والبرمجيات (الشق الذهني من الحاسوب) والشبكات (أجهزة وبرمجيات ووسائط متنوعة). (المجالي، 2007) ويعد الحاسوب آلة إلكترونية تستقبل المعلومات والبيانات (سرايا، 2007) تتناولها بالمعالجة من خلال التعليمات والأوامر الصادرة إليه وتنسيقها منطقياً حسب خطة موضوعة مسبقاً لحل مسألة معينة بهدف الحصول على نتائج ومعلومات تفيد في تحقيق أهداف معينة، وتسمى مجموعة التعليمات بالجمل ومجموعة الجمل بالبرنامج.

أما البرمجيات فتتقسم إلى ثلاثة أنواع: (عبود، 2007)

- 1- برمجيات النظام: تحتوي على البرامج والآليات التي تستخدم لتشغيل الحاسوب وتوظيف إمكاناته في تنظيم عمله من إدخال ومعالجة وتخزين البيانات
- 2- برمجيات التطبيق: هي برامج وتطبيقات ممكن أن تساعد في خدمة أغراض وعمليات المنظمة
- 3- البرمجيات المنتجة: برامج يتم تصميمها وإنتاجها من قبل جهات مختصة غرضها الإيفاء بمتطلبات عمل المنظمات

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سياق تحول المعرفة:

أشار Nonanak & all إلى أن تأسيس المعرفة يحتاج بالضرورة إلى سياق معين، من حيث المشاركون فيه ومكان المشاركة، إذ أن المعرفة تحتاج لسياق مادي كي تتطور، وقد يكون السياق اجتماعياً أو تاريخياً أو ثقافياً، كما يشتمل على الزمان والمكان أو الحيز كالفضاء المادي أو الافتراضي.

فسياق إنشاء وتحول المعرفة مبني على التفاعلية الحاصلة بين الأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين بيئاتهم الزمنية والمكانية التي يتواجدون فيها، ونستنتج مما سبق أن تكوين المعرفة وتحولها هو نشاط جماعي أكثر منه فردياً (الطيبي، 2011)

المكون الخامس: قياس إدارة المعرفة: تنطوي عملية القياس على تحديد المؤشرات التي يمكن اعتمادها في مجال قياس رأس المال المعرفي للمنظمة وتحديد الطريقة الأنسب التي يتم من خلالها تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة الخاصة بإدارة المعرفة داخل المنظمة.

فقد أشار كلٌّ من Seeley & Dietrick إلى أنه عندما ترتبط إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذٍ تقييم تأثيرها ، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي: (المحياوي، 2004)

تحديد الأهداف، اختيار طريقة القياس، تحديد مقاييس أداء خاصة، تشكيل عملية القياس، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل.

أما منظمة (AMS) (American management system) فقد صاغت مقياسًا خاصًا بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة ، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين بالمبادرة وهم، المستخدمون، والمنظمة، والزبائن ، وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها.

وهناك مجموعة من المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، القيمة السوقية للسهم، العائد على القيمة المضافة.

تقدير المنظمات معرفيًا:

هناك مجموعة من الآليات لتقدير قيمة المنظمات المعرفية وأهمها:

- التقدير من حيث الكفاءة: ترتبط كفاءة المنظمة بما تقدمه من مخرجات بالنسبة لما توظفه من مدخلات؛
- التقدير من حيث القدرة على التجديد: وتكمن قيمة المنظمة بقدرتها على تجديد أصولها المعرفية؛
- التقدير من حيث درجة المخاطرة: وتمثل المخاطرة بأن تفقد الأصول الفكرية للمنظمة قيمتها بسبب تهديدات التكنولوجيا الحديثة، ويرى كلاً من آرثر دي تور ومارك كلير في كتابهما "الأصول المعرفية" أنه يمكن خلق عوامل ذات قيمة بصورة استراتيجية من خلال ما يلي: (ستيورات ت.، 2004، p. 468)
- المنتجات المعرفية-استراتيجية-تكنولوجية-تستطيع خلق القيمة من خلال الخواص، التحسينات، طرح منتجات وخدمات جديدة أو زيادة العوائد؛
- الملكية الفكرية-استراتيجية قانونية-تستطيع خلق القيمة من خلال الترخيص، الاستغلال التجاري، تحديد الموقع؛
- العمل المعرفي-استراتيجية ترابطية-تستطيع خلق القيمة من خلال التعلم التحويلي، تعلم الصيانة، خفض تكاليف المعاملات، إنتاج آثار شبكية.

تقييم البنية الأساسية للمعرفة المؤسسية:

تقسم محاور التقييم لثلاثة محاور وهي: (ستيورات ت.، 2004، pp. 471-472)

- رأس المال البشري: ويتناول المستويات التعليمية الموجودة بالمؤسسة، ونسب المؤهلين بمؤهلات عليا، ومدى الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، والساعات التدريبية لكل موظف، ومستوى رضا العاملين، والعلاقات الجديدة والجيدة بين الزملاء، ومعدلات دوران الموظفين، والقيمة المضافة لكل موظف، والمقاييس الخاصة بالابتكار، وكثافة البحوث والتطوير؛
- رأس المال الهيكلي: يهتم باستعمال وإعادة استعمال المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة، نسبة المصروفات الإدارية إلى المبيعات، والوصول إلى أفضل الممارسات، والمقاييس المتعلقة بالجودة، وعدد براءات الاختراع المملوكة للمؤسسة؛

• رأس المال المتعلق بالعملاء: من خلال معرفة حصة المشاركة بالسوق، ومدى ولاء الزبائن، ومدى رضا الزبائن، تكلفة الاحتفاظ بالزبائن، وتكلفة اكتساب زبائن جدد، ومدى تدفق الأفكار من الزبائن لتطوير المنتجات والخدمات.

وهناك تقييم آخر يركز على مدى حيوية إدارة المعرفة، ويعتمد على اثني عشر محورًا متكاملًا بصورة منظومية بداية من: الرؤية المعرفية، والأداء، وكيفية الهيكلة التنظيمية، ومدى انتشار الثقافة المؤسسية الداعمة، ومدى توافر التكنولوجيات اللازمة، واكتمال البنية التحتية الميسرة، وجاهزية المحتوى المعرفي، والدافعية لدى الموارد البشرية، وترابط المكونات الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، ونهاية بالقدرة على حل المشكلات والتحسين والتطوير الذاتي.

الأداء المؤسسي ودور ممارسات إدارة المعرفة في تطويره

- 1- يقصد بمفهوم الأداء المؤسسي مخرجات الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها عبر العاملين، ما يؤدونه من واجبات وما يتحملونه من مسؤوليات، وتحليل سلوكهم ودراسة تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى كفاءتهم وإمكانية النمو والتقدم من أجل تحمل مسؤولياتهم في المستقبل. (سليمان، 2018)
- 2- كما يعرف بأنه حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. (جير، 2015)
- 3- ويعرف الأداء المؤسسي على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل على الأبعاد التالية (مخير، 2000)

• أداء الأفراد في إطار وحداتهم المتخصصة

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة

• أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

وقد عرفه مولين: (الظافري، 2017) بكونه المقياس الذي تستطيع المؤسسات بواسطته قياس فعاليتها وكفاءتها، وتتمكن من إعطاء القيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة المشتركة (stakeholder). كما يجادل باتاشاتيا بأن الأداء المؤسسي هو الأداة والمقياس للمؤسسات التي يبني عليه نجاحها.

من خلال التعريفات سالفة الذكر للأداء المؤسسي نستطيع اشتقاق مفهومًا له وهو أنه "منظومة متكاملة من الأفعال الهادفة إلى ترجمة استراتيجيات وأهداف المنظمة في ضوء تفاعلها الإبداعي مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"

وترجع التباينات في تحديد مفهوم الأداء المؤسسي إلى اختلاف تناول هذا المفهوم في علوم الإدارة باختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم (Martory, 1999)

ففي نظرية المنظمة يعرف الأداء المؤسسي من مداخل الفاعلية المنظمة التي تختلف في تحديدها تعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل كالآتي: (خميس، 2018)

1- مدخل الهدف Goal Approach

تتعين فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها،

ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، وتوجه انتقادات لهذا المدخل منها صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية في

تحقيق هدف معين ترتبط عكسيًا بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى؛ كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

2- مدخل موارد المنظمة System resources Approach

إن الفاعلية التنظيمية وفق هذا الاتجاه هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا. ويعتبر مدخل موارد المنظمة مناسبًا عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية.

3- مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach

تتعين الفاعلية وفق هذا المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، ورضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها وبين الإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بالحسبان مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع

إنّ المدخل التي تقدم ذكرها، ركزت على جانب واحد من المنظمة، فمدخل الهدف يركز على المخرجات ومدخل الاعتماد على الموارد يركز على المدخلات، ومدخل العملية الداخلية يركز على العمليات أو النشاطات الداخلية، في حين مدخل أخرى للفاعلية وهي مدخل أصحاب المصلحة ومدخل قيم التنافس تسعى إلى توحيد هذه المدخل في مدخل واحد، كالآتي:

4- مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور) Stakeholders Approach

إن أصحاب المصلحة، أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تستند عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم. وتكون المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة إرضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة، والزبائن، والمجهزين، والدائنين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك. ومن مؤشرات الفاعلية رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين عن العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات، ورضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة، ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها، ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة، ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها/ خدماتها بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها.

من أهم فوائد هذا المدخل النظرة الشاملة للفاعلية من المدخلات إلى العمليات والمخرجات على عكس المدخل السابقة، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تنوع أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم مع المنظمة وتغييرها باستمرار، مما يستدعي موازنة المنظمة في مساعها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى في المنظمة وبما يلي أهدافها في البقاء أو التطور.

5- مدخل قيم التنافس Competing Values Approach

هذا المدخل يتناول أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة وأن القيم المتناقضة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المديرين تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطى تأكيداً أقل في الأسبقية لديهم.

دور ممارسات إدارة المعرفة في تجويد وتحسين الأداء المؤسسي

لقد أشارت العديد من البحوث التطبيقية لأهمية البالغة لممارسات إدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي، ففي دراسة أجراها Birasnav حاول من خلالها التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، وتوصل إلى: (Birasnav, 2014)

- وجود أثر للقيادة التحويلية مباشر على الأداء المؤسسي، بالإضافة لوجود أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي من خلال إدارة المعرفة؛
- قيام القادة التحويليين باكتساب ونقل وتطبيق المعرفة في المؤسسة بشكل توجه المؤسسة نحو إدارة معارفها التنظيمية معززاً للأداء من خلال ما يلي: (رفاعي، 2003)
- إن تهيئة المعرفة للعاملين يدعم ركناً إدارياً هاماً يتمثل في مشاركة العاملين بإدارة المؤسسة والتخطيط لعملياتها بالإضافة لصنع القرارات الجماعية؛
- إن زيادة نسبة عمال المعرفة يزيد طاقة العقل البشري مما يؤدي إلى تعزيز أنشطة البحث والتطوير القائمة على الابتكار؛
- ضرورة صيانة وتحديث الذاكرة التنظيمية مما يؤدي لتعزيز الأداء المؤسسي.

علاقة ممارسات إدارة المعرفة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

وقد ركز الباحث على بطاقة الأداء المتوازن كألية لقياس الأداء؛ حيث عرفها مأمون العمري بأنها "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (score) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال". (العمري، 2006)

أولاً: دور ممارسات إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

هذا المدخل يتعلق بمدى كفاءة توظيف الموارد المادية وغير المادية لتحقيق غايات وأهداف ورؤية ورسالة المنظمة.

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخصنها وتوزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المنظمة، إذ تقود العمليات الداخلية لإحداث حالة من التناغم والتناسق فيما بينها. (نجم، 2008)

ثانياً: دور ممارسات إدارة المعرفة برضا الزبائن

يعتبر الزبون مصدرًا رئيسيًا من مصادر المعرفة المؤسسية، ويجب أن تعمل المؤسسة على إرضائه من خلال تلبية احتياجاته.

وفي تقدير الباحث يتوجب على منظمات العمل الزراعي والتنموي أن تعمل جاهدة على تلبية احتياجات المزارعين سواء أكانوا أفرادًا أم منظمات من أجل تطوير هذا القطاع الهام للاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث عمل الاحتلال وما زال على تدمير عناصر ومقومات صمود هذا القطاع.

ثالثاً: دور ممارسات إدارة المعرفة في التعلم والنمو

إدارة المعرفة تساهم بمساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف التخصصات، ويتم ذلك من خلال: (عرابة، 2014)

- تجسيد المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى أنماط متنوعة من المعرفة الصريحة؛
- دمج المعرفة عن طريق تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية؛
- جعل المعرفة ذات طابع اجتماعي مشترك.

إن نمو المنظمات يتوقف على مجموعة من العوامل أهمها برأي الباحث تحويل المعرفة الضمنية المخزونة بعقول العاملين والزبائن والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة إلى معرفة ظاهرة، والوصول إلى اكتشاف معرفة جديدة من خلال المزج المتناغم لنوعي المعرفة الظاهرة والضمنية، وهكذا يتشكل المدرج التصاعدي لهرم المعرفة. توليد واكتساب المعرفة وتطبيقها هي المحرك الأساسي لعناصر المنظمة المتفوقة، فكمية وقيمة الموجودات الفكرية في المنظمة لها دور في تحقيق التفوق المؤسسي.

رابعاً: أبعاد التفوق المؤسسي: (هاشم، 2015)

- التخطيط الاستراتيجي: أشار الدجني للدور الهام لعملية التخطيط الاستراتيجي في حياة المؤسسات كونه يسهم بوضع الرؤى والتصورات ورسم خارطة المستقبل
 - تركيز السوق والزبون: على المؤسسات أن تخلق ثقافة وهوية مشتركة بينها وبين مستفيديها
 - من خلال قيامها بالاستجابة لاحتياجاتهم المتجددة والمتطورة
 - المعلومات والتحليل: يرتقي مستوى أداء المؤسسات من خلال اتخاذها للقرارات المثلى المعتمدة على المعلومات الموثقة والتي تصل بالوقت والجهد والتكلفة المناسبة معتمدة على النظام الخبير الذي يمتلك قدرات ومهارات عالية تمكنه من جمع المعلومات والمعارف ووضعها في قواعد آمنة وسهلة الوصول من أجل اعتماد القرارات عليها.
 - فاعلية العمليات: تستعمل الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رؤية ورسالة المؤسسة.
 - نتائج الأعمال: تعتبر نتائج الأعمال ضرورية لأنها تساعد على فهم المنظمة ونجاح قيمها الأساسية.
- وقد تناولت العديد من الدراسات أثر ممارسات ومدخل إدارة المعرفة في تجويد وتحسين الأداء المؤسسي فقد أشارت قلبو حسينة (2015) إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية، كما أكدت دراسة محمد زرقون (2014) على أهمية إدارة المعرفة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل اقتصاديات المعرفة، إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها، كما يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة، لإدارة

المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.

وكذلك أوصت دراسة باسل محمد العزاوي (2014) إلى ضرورة تحويل أكبر كمية من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين وتشجيع الخبرات المتقدمة في المنظمات المبحوثة لتقديم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية، كما أوصت المنظمات الأخذ بالاعتبار أنواع المعرفة (ضمنية، ظاهرة) وتكييفها مع واقع حال المنظمات المبحوثة، وكذلك العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وجعلها قاعدة للإدارة العليا لجعل عمل المنظمات المبحوثة يواكب التغيرات الحاصلة في السوق.

كما ركزت دراسة يوسف أبو فارة (2010) على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات إدارة المعرفة وتعزز فاعلية المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

كذلك أشارت دراسة Benjamin CharoMtawali (2018) إلى أن ممارسات إدارة المعرفة أثرت بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا، كما خلصت إلى أن جميع المتغيرات المستقلة: اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة، وحماية المعرفة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لمؤسسات التمويل الأصغر في كينيا.

كما هدفت دراسة Lubna Ibrahim Al-Ghazi (2014) إلى قياس تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال استخدام وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن.

وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي كبير لعمليات إدارة المعرفة (الإنشاء والتخزين والتطبيق) على الأداء التنظيمي باستخدام وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة، وتعرف المنظمات الأهلية بأنها: "المؤسسات والجمعيات الخيرية غير الحكومية والتي لا تهدف للربح وتقدم خدماتها في كافة المجالات الاجتماعية والثقافية والصحية والزراعية والتنموية"، وقد استهدفت الدراسة أكبر ثلاث مؤسسات تعمل في القطاع الزراعي والتنموي بقطاع غزة وهي: جمعية الإغاثة الزراعية واتحاد لجان العمل الزراعي، ومركز العمل التنموي "معاً" خلال الربع الأول من العام 2020، والبالغ عددهم 252 موظفًا، وموزعين على المنظمات الثلاثة كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة بحسب البيانات الديمغرافية (ن = 241)

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	المنظمة	جمعية الإغاثة الزراعية	40	15.87%
		اتحاد لجان العمل الزراعي	54	22.62%
		مركز العمل التنموي "معاً"	147	61.51%
2	الجنس	ذكر	154	63.9%
		أنثى	87	36.1%
3	العمر	أقل من 30 عام	48	19.9%

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
		من 30 وأقل من 40 عام	125	51.9%
		من 40 حتى أقل من 50 عام	44	18.3%
		من 50 عام فما فوق	24	10.0%
4	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	24	10.0%
		بكالوريوس	181	75.1%
		ماجستير	35	14.5%
		دكتوراة	1	0.4%
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	32	13.3%
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	102	42.3%
		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	62	25.7%
		15 عام وأكثر	45	18.7%
6	المستوى الإداري	إدارة عليا	22	9.1%
		إدارة وسطى	98	40.7%
		إدارة تنفيذية (الدنيا)	121	50.2%
	المجموع		241	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020
 ويُظهر التوزيع النسبي للعاملين بأن مركز العمل التنموي "معاً" لديه الغالبية العظمى من العاملين وبما نسبته (61.51%)، ويُعزى الباحث النسبة المرتفعة للعاملين في مركز العمل التنموي كونه يعمل في حقل الزراعة والتنمية ولديه ستة برامج تشمل النساء والأطفال يليه اتحاد لجان العمل الزراعي بما نسبته (22.62%)، فيما يمثل العاملون في الإغاثة الزراعية ما نسبته (15.87%) من العاملين في منظمات العمل الأهلي والتنمية بقطاع غزة. حوالي ثلثي العاملين في هذه المنظمات (63.9%) ذكور بينما (36.1%) إناث. وهذه النسبة تنخفض عن نسبة النساء العاملات في القطاع الخاص حسب البيان الصحي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؛ حيث بلغ عدد النساء العاملات في القطاع الخاص 109 آلاف امرأة بنسبة 68%. (الفلسطيني، 2020). وذلك يعود لاشتمال هذه النسبة على العاملات في المنظمات الدولية والأونروا والمؤسسات الأهلية، وبالتالي لو اقتصرنا النسبة فقط على العاملات في المؤسسات الأهلية سنجد ارتفاعاً بالنسبة عن المتوسط العام لقطاع العمل الأهلي وذلك يُعزى لطبيعة جذور نشأة وتأسيس هذه المؤسسات الثلاثة فهي مؤسسات ذات توجهات ديمقراطية ولها هوية ثقافية وطنية تميزها عن غيرها من المؤسسات ضمن قطاع العمل الأهلي الفلسطيني.

ونظراً لإتباع أسلوب المسح الشامل، فقد تواصل الباحث مع إدارة المنظمات الثلاثة من خلال زيارتها لشرح أهمية الدراسة وضرورة تعاون العاملين في ملء الاستبانة.

الجدول التالي يعرض عدد العاملين الذين تم إرسال الاستبانة لهم، وكذلك عدد الاستبيانات المستردة بعد الإجابة عليها، بالإضافة لنسبة الاسترداد في كل مؤسسة. وقد تم استرداد 241 استبانة من أصل 252 استبانة بما يمثل نسبة استرداد عامة 95.63% من مجمل الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول (2): توزيع الاستبيانات المرسله والمستردة بحسب المؤسسة

م	المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد
1	مركز العمل التنموي "معاً"	155	147	%94.84
2	اتحاد لجان العمل الزراعي	57	54	%94.74
3	جمعية الإغاثة الزراعية	40	40	%100.00
	المجموع	252	241	%95.63

المصدر: من إعداد الباحث من واقع تحليل الاستبيانات، فلسطين، غزة، 2020

المتغيرات الديموغرافية للدراسة:

تشمل الجنس (ذكر، أنثى)، العمر (أقل من 30 عاماً، من 30 إلى أقل من 40 عاماً، من 40 إلى أقل من 50 عاماً، و50 عاماً فأكثر)، المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة)، المؤسسة (جمعية الإغاثة الزراعية واتحاد لجان العمل الزراعي، ومركز العمل التنموي "معاً") عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، المستوى الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية "دنيا").

ثانياً: متغيرات مقياس الدراسة:

تقوم الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول وهو المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة المعرفة، ويشتمل على خمسة محاور، والآخر وهو المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي كما هو مبين في جدول رقم (3).
جدول (3): متغيرات ومحاور استبانة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة

المتغير	المحور	النوع	عدد الفقرات
ممارسات إدارة المعرفة	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	مستقل	5
	المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	مستقل	5
	المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	مستقل	5
	المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	مستقل	5
	المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	مستقل	5
الأداء المؤسسي	المحور السادس: الأداء المؤسسي	تابع	5
	المجموع		30

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الاطلاع على الأدب النظري والاستبيانات، فلسطين، غزة، 2020
لقياس درجة استجابة العاملين في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية لكل فقرة من فقرات المقياس، استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، والمكون من خمس رتب تتدرج تنازلياً في تقييم درجة توافر الفقرات كما هو موضح في جدول رقم (4)

جدول (4): الأوزان الرقمية لدرجات التوافر (الرضا) في مقياس ليكرت الخماسي

درجة التوافر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

اعتمد الباحث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات كل محور وكذلك متغير لتكون مقياساً رقمياً. وبذلك تصبح درجة كل فقرة أو محور أو متغير محصورة بين الواحد والخمسة، بحيث تشير الدرجة المنخفضة إلى محدودية توافر المحور أو المتغير من وجهة نظر العاملين في تلك المنظمات، بينما تشير الدرجات المرتفعة إلى توافر ذلك المحور أو المتغير من وجهة نظرهم.

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق البنائي للاستبانة:

لقياس الصدق البنائي نحسب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة المعرفة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في جدول رقم (5). تظهر النتائج أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المحاور الخمسة والدرجة الكلية لمتغير ممارسات إدارة المعرفة.

جدول (5): معاملات الارتباط بين المحاور ومتغير ممارسات إدارة المعرفة، (ن=30)

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	5	0.762**	0.00
المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	5	0.906**	0.00
المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	5	0.814**	0.00
المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	5	0.816**	0.00
المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	5	0.849**	0.00

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020. استناداً إلى نتائج اختبارات صدق أداة الدراسة، يستنتج الباحث أن الاستبانة صالحة لدراسة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة.

ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات أداة الدراسة وهما اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكذلك طريقة التجزئة النصفية (Split-Half). أ- معامل كرونباخ ألفا:

يقيس معامل كرونباخ ألفا درجة ارتباط مجموعة من الفقرات لتشكل مقياساً متسقاً داخلياً، ويعتبر من أكثر معاملات قياس الاتساق الداخلي تطبيقاً في الدراسات الإدارية. إذا تجاوزت قيمة كرونباخ ألفا 0.7 فإن هذا يعتبر مؤشراً على ثبات المقياس. يعرض جدول رقم (6) قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور ومتغير من محاور الاستبانة، ويتضح أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.7، الأمر الذي يؤكد ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة.

جدول (6): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور ومتغيرات الاستبانة، (ن = 30).

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	5	0.761
المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	5	0.740
المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	5	0.797
المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	5	0.742
المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	5	0.814
متغير ممارسات إدارة المعرفة	25	0.918
متغير الأداء المؤسسي	5	0.798

المصدر: من إعداد الباحث من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

يعرض جدول رقم (7) قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور ومتغير من متغيرات الدراسة، ويتضح أن معاملات الارتباط لجميع المحاور والمتغيرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وبذلك توافقت نتائج تطبيق اختباري كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية على ثبات أداة الدراسة.

جدول (7): معامل الثبات (التجزئة النصفية) لمحاور ومتغيرات الاستبانة، (ن = 30).

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	5	0.674	0.805
المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	5	0.643	0.783
المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	5	0.632	0.775
المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	5	0.633	0.775
المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	5	0.708	0.829
متغير ممارسات إدارة المعرفة	25	0.704	0.8263
متغير الأداء المؤسسي	5	0.617	0.763

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α)

(=0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020.

أظهرت نتائج اختبارات الصدق والثبات للاستبانة والمطبقة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، صلاحيتها لدراسة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة.

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "ممارسات إدارة المعرفة"

جدول (8): الإحصاءات الوصفية لمحاور متغير ممارسات إدارة المعرفة، (ن=241)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الرتبة
1	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	4.36	0.48	87.19	كبيرة جداً	1
2	المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	4.26	0.52	85.29	كبيرة جداً	4
3	المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	4.29	0.53	85.74	كبيرة جداً	2
4	المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	4.28	0.51	85.59	كبيرة جداً	3
5	المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	4.12	0.58	82.49	كبيرة	5
-	متغير ممارسات إدارة المعرفة	4.26	0.45	85.26	كبيرة جداً	-

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020
وتُظهر النتائج أن جميع المحاور وكذلك المتغير ككل متوفرة بدرجة كبيرة، وأن محور عمليات إدارة المعرفة جاء في الرتبة الأولى بوزن نسبي (87.19%)، تلاه محور ثقافة إدارة المعرفة في الرتبة الثانية بوزن نسبي (85.74%)، يليهما محور تكنولوجيا إدارة المعرفة في الرتبة الثالثة بوزن نسبي (85.59%)، وجاء في الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة محور قيادة إدارة المعرفة بوزن نسبي (85.29%)، أما في الرتبة الخامسة والأخيرة جاء محور قياس إدارة المعرفة بوزن نسبي (82.49%). ويُعزى ذلك لصعوبة قياس إدارة المعرفة؛ حيث أنها تشتمل على أصول معرفية غير ملموسة، كما لا يوجد اتفاق وسط الباحثين على تصنيف موحد للأصول المعرفية غير الملموسة، بشكل عام بلغ الوزن النسبي لمتغير ممارسات إدارة المعرفة (85.26%) وبدرجة توافر كبيرة جداً.

الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "الأداء المؤسسي"

بشكل عام بلغ الوزن النسبي لمتغير الأداء المؤسسي (85.26%) وبدرجة توافر كبيرة جداً. ويعود ذلك لاهتمام المؤسسات المبحوثة بعلاقتها مع شبكات المستفيدين من خدماتها، وإعطاء أهمية كبيرة لمقترحات العاملين التطويرية الهادفة للتكيف مع السياق المتحول باستمرار، وربط أنشطتها الداخلية بالقيمة المضافة المسلمة للزبون، وحرصها الدائم على الوصول لفئات المجتمع الأقل حظاً.

جدول (9): الإحصاءات الوصفية لفقرات متغير الأداء المؤسسي، (ن=241)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الرتبة
1	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعلاقتها مع المستفيدين	4.57	0.56	91.37	كبيرة جداً	1
2	تحرص المؤسسة على الاهتمام بمقترحات العاملين الهادفة لخلق حالة من التكيف مع الظروف المتغيرة	4.41	0.65	88.13	كبيرة جداً	3
3	تسعى المؤسسة لخلق حالة من التكيف بين أنشطتها الداخلية وقيمة الزبون (المستفيدين)	4.39	0.63	87.80	كبيرة جداً	4
4	تهتم المؤسسة بخلق بيئة محفزة على التعلم والنمو	4.33	0.68	86.64	كبيرة جداً	5
5	تعمل المؤسسة ضمن برامجها على خدمة فئات المجتمع الأقل حظاً إعمالاً لمبدأ المسؤولية المجتمعية	4.56	0.54	91.29	كبيرة جداً	2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	درجة التوافر	الرتبة
-	متغير الأداء المؤسسي	4.26	0.45	85.26	كبيرة جداً	-

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020.

نتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار اعتدالية توزيع البيانات:

يعتبر التأكد من اعتدالية توزيع البيانات من الشروط الأساسية للعديد من الاختبارات الإحصائية المعلمية، لا سيما اختبار الارتباط البسيط لبيرسون، واختباري "ت" وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات، ولتحقق من اعتدالية البيانات استخدم الباحث اختبار كالمجروف-سمر نوف. Kolmogrover-Smirnov Test (K-S) تظهر النتائج في جدول رقم (10) أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور متغير ممارسات إدارة المعرفة وكذلك متغير الأداء المؤسسي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبذلك فإن توزيع البيانات للمحاور والمتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور ومتغيرات الاستبانة (ن = 241)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة	5	0.099	0.438
المحور الثاني: قيادة إدارة المعرفة	5	0.029	0.393
المحور الثالث: ثقافة إدارة المعرفة	5	0.029	0.393
المحور الرابع: تكنولوجيا إدارة المعرفة	5	0.11	0.362
المحور الخامس: قياس إدارة المعرفة	5	0.029	0.393
متغير ممارسات إدارة المعرفة	25	0.061	0.474
متغير الأداء المؤسسي	5	0.029	0.393

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

تظهر النتائج أن محور عمليات إدارة المعرفة يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل دال إحصائياً، حيث أن معامل انحدار محور عمليات إدارة المعرفة بلغ 0.509 وبقيمة احتمالية 0.00، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في محور عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.509 وحدة في محور الأداء المؤسسي وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج كل من: دراسة ماجدة عبد الأمير (2009) حول تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي، ودراسة هيفاء الدخيل (2018) حول واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود: دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في

جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، ودراسة عبد الله العولقي (2017) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية"

تظهر النتائج أن محور قيادة إدارة المعرفة يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل دال إحصائياً، حيث أن معامل انحدار محور قيادة إدارة المعرفة بلغ 0.534 وبقيمة احتمالية 0.00، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في محور قيادة إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.534 وحدة في محور الأداء المؤسسي. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج دراسة ماجدة عبد الأمير (2009) حول تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المنظمي. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة شفاء محمد علي العزاوي (2015) بعنوان " تأثير صنّاع المعرفة في التفوق المنظمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية"، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير عالية بين صنّاع المعرفة (قادة المعرفة) والتفوق المنظمي، أي كلما ازداد صنّاع المعرفة في الشركات زادت مقدرتها على تحقيق التفوق المنظمي، كما يعد صنّاع المعرفة من أهم الموجودات والموارد في عصر المعرفة ويشكل رصيماً متجدداً من رأس المال الفكري الذي يساهم برفع مستوى أداء المنظمة.

تظهر النتائج أن محور ثقافة إدارة المعرفة يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل دال إحصائياً، حيث أن معامل انحدار محور ثقافة إدارة المعرفة بلغ 0.601 وبقيمة احتمالية 0.00، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في محور ثقافة إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.601 وحدة في محور الأداء المؤسسي. وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود عطا المدهون (2014) بعنوان " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة" والتي أوصت بضرورة العمل على خلق ثقافة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها. كما اتفقت مع نتائج دراسة BELQAIS ALLALI (2016)

تظهر النتائج أن محور تكنولوجيا إدارة المعرفة يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل دال إحصائياً، حيث أن معامل انحدار محور تكنولوجيا إدارة المعرفة بلغ 0.550 وبقيمة احتمالية 0.00، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في محور تكنولوجيا إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.550 وحدة في محور الأداء المؤسسي.

وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة.

تظهر النتائج أن محور قياس إدارة المعرفة يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل دال إحصائياً، حيث أن معامل انحدار محور قياس إدارة المعرفة بلغ 0.500 وبقيمة احتمالية 0.00، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في محور قياس إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.500 وحدة في محور الأداء المؤسسي.

وبناءً على النتائج السابقة نقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقياس إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة.

Mohammed Abdulsalam M. S. AL-H ayaly and (2016) others

Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the " بعنوان
Adoption Balanced Scorecard: Th Moderating Role of Quality Assurance Standards—An Applied Study
on Private Jordanian Universities"

وهي إعادة دراسة المقاييس المستخدمة حالياً من قبل الجامعات كمؤشرات لقياس الأداء واستحداث مقاييس أكثر ملاءمة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يتطلب إجراء حلقات عمل تشارك فيها القيادات الأكاديمية والإدارية.

وللحصول على تقديرات أكثر كفاءة تم بناء نموذج انحدار جديد بالاعتماد على منهجية الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)، حيث اتضح أن هناك تأثيراً إيجابياً لثلاثة محاور مستقلة وهي "ثقافة إدارة المعرفة" و "تكنولوجيا إدارة المعرفة" و "قياس إدارة المعرفة" على المتغير التابع "الأداء المؤسسي" كما هو مبين في الجدول التالي:
جدول (10): تحليل الانحدار المتدرج لمحاور ممارسات إدارة المعرفة على متغير الأداء المؤسسي، (ن = 241)

القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
0.000	7.091**	0.208	1.474	الثابت
0.000	5.873**	0.065	0.380	ثقافة إدارة المعرفة
0.004	2.876**	0.065	0.186	تكنولوجيا إدارة المعرفة
0.035	2.122*	0.063	0.134	قياس إدارة المعرفة

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 0.05)، ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 0.01).

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل الاستبانة، فلسطين، غزة، 2020.
يكتب النموذج الإحصائي الذي يربط المتغيرات المستقلة ذات الدلالة الإحصائية بالأداء المؤسسي على النحو

التالي

$$Y = 1.474 + 0.380 X_3 + 0.186X_4 + 0.134 X_5 + \varepsilon$$

بحيث تمثل Y متغير الأداء المؤسسي، X₃ هي محور ثقافة إدارة المعرفة و X₄ هي محور تكنولوجيا إدارة المعرفة و X₅ هي محور قياس إدارة المعرفة، كما ويمثل ε متجه الخطأ العشوائي بمتوسط حسابي 0.00 وانحراف معياري 0.350.

بلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار R² = 0.512، وهي تعني أن نموذج الانحدار المتدرج الجديد يمثل ما قيمته 51.2% من تباين متغير الأداء المؤسسي في منظمات العمل الأهلي التنموية والزراعية في قطاع غزة، وهي قيمة جيدة وتدلل على كفاءة النموذج، كما أن قيمة اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج بلغت ف = 73.624 بقيمة احتمالية (0.00) مما يشير إلى كفاءة نموذج الانحدار.

$$f^2 = \frac{R_{full}^2 - R_{Rest}^2}{1 - R_{full}^2} = \frac{0.490 - 0.352}{1 - 0.490} = 0.270$$

وهي قيمة متوسطة.

الاستنتاجات:

أولاً: تتوافر عمليات إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من وجهة نظر المبحوثين، حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.11-4.57).

ثانياً: تتوافر قيادة إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من وجهة نظر المبحوثين حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.19-4.36).

ثالثاً: تتوافر ثقافة إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من وجهة نظر المبحوثين، حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.12-4.37).

رابعاً: تتوافر تكنولوجيا إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة جداً وكبيرة من وجهة نظر المبحوثين، حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.15-4.37).

خامساً: يتوافر قياس إدارة المعرفة في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة وكبيرة جداً من وجهة نظر المبحوثين، حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.7-4.21).

سادساً: يتوافر الأداء المؤسسي في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المبحوثين، حيث تراوح متوسط الموافقة على فقراتها ما بين (4.33-4.57).

سابعاً: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، إذ أن ما نسبته (25.4%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء المؤسسي يتم تفسيرها من خلال عمليات إدارة المعرفة.

ثامناً: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لقيادة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، إذ أن ما نسبته (32.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء المؤسسي يتم تفسيرها من خلال قيادة إدارة المعرفة.

تاسعاً: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لثقافة إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، إذ أن ما نسبته (43.4%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء المؤسسي يتم تفسيرها من خلال ثقافة إدارة المعرفة.

عاشراً: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لتكنولوجيا إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، إذ أن ما نسبته (33.0%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء المؤسسي يتم تفسيرها من خلال تكنولوجيا إدارة المعرفة.

أحد عشر: تم التوصل إلى وجود أثر دال إحصائياً لقياس إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، إذ أن ما نسبته (35.9%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الأداء المؤسسي يتم تفسيرها من خلال قياس إدارة المعرفة. كما أبرزت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة)، في حين لم يكن هذا الأثر معنوياً لكل من (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة).

وقد جاءت الاستنتاجات منسجمة مع فرضيات البحث ومحقة لأهدافه؛ حيث أكدت مما لا يدع مجالاً للشك وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة المعرفة بمكوناتها الخمسة (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلية التنموية (اتحاد لجان العمل الزراعي، والإغاثة الزراعية، ومركز العمل التنموي "معا").

التوصيات:

من خلال قراءة النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا طرح جملة من التوصيات والاقتراحات والتي من شأنها أن تُسهم في تعزيز أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة.

أولاً: التأسيس لنمط قيادي من طراز جديد: بمعنى تكريس قيادات منظمات العمل الأهلي لممارسات ومداخل إدارة المعرفة في توجهاتهم وسياساتهم من خلال الالتزام بالتالي:

اعتماد ممارسات ومداخل إدارة المعرفة بكافة أعمال وأنشطة منظمات العمل الأهلي وأن تُعتبر إدارة المعرفة حجر الزاوية في استراتيجية منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة؛
إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المعرفي المستمر خلال مسارهم الوظيفي؛

ثانياً: ترسيخ ثقافة محفزة للفعل المعرفي: وذلك من خلال العمل المتدرج لتغيير الثقافات الفرعية التي لا تنسجم مع فلسفة ومدلولات ثقافة إدارة المعرفة، وذلك من خلال:

- أ- العمل على توحيد رؤية مشتركة لدى العاملين تساهم بتعزيز هوية المؤسسة؛
- ب- تحفيز ثقافة تشارك المعرفة سواء كانت معرفة صريحة أم ضمنية بين الموظفين؛

ثالثاً: توفير بيئة تكنولوجية أمثل لممارسات إدارة المعرفة: وذلك من خلال:

- 1- المسيرة المستمرة للتطورات الحاصلة في قطاع تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة المادية والملحقات والبرمجيات؛
- 2- الحفاظ على الأفراد المؤهلين والقادرين على تبني مدخل إدارة المعرفة في أوجه عملهم المختلفة؛
- 3- رفع درجة فعالية المواقع الإلكترونية من خلال إدخال التحسينات المستمرة على عمليات التصميم والمحتوى؛
- 4- تحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الانترنت في سياق تحقيق منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية لأهدافها، ومن خلال ربط كافة أصحاب المصلحة بالشبكة العنكبوتية لتسهيل عملية الولوج للمعلومات التي يحتاجونها لا سيما في ظل انتشار مقار هذه المؤسسات على مستوى محافظات الوطن.

رابعاً: تعزيز قياسات شفافة لممارسات إدارة المعرفة بمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وذلك من خلال:

- مضاعفة الاهتمام برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس مال المستفيدين.
- التركيز على مدى حيوية منظومية إدارة المعرفة من خلال: تطوير الرؤية المعرفية والأداء، وكيفية الهيكلة التنظيمية، ومدى انتشار الثقافة المؤسسية الداعمة، ومدى توافر التكنولوجيات اللازمة واكتمال البنية التحتية الميسرة، وجاهزية المحتوى المعرفي، والدافعية لدى الموارد البشرية، وترابط المكونات الاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، ونهاية بالقدرة على حل المشكلات والتحسين والتطوير الذاتي.

خامساً: تنشيط وتعزيز عمليات إدارة المعرفة: وذلك من خلال:

- إثراء الجانب المهاري والخبراتي لدى العاملين من خلال إتاحة المساحات الكافية لتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع بيئات عملهم، حيث أنهم يشكلون منطلق حركة المعرفة الصريحة والضمنية في المؤسسة.

- الاهتمام بالذاكرة التنظيمية للمؤسسة، حيث أنها تمثل أرشيفاً متكاملًا لكل معارف المؤسسة مع ضرورة التطوير والتحديث المستمرين لها.

سادسًا: تحقيق أقصى درجات فعالية الأداء المؤسسي: وذلك من خلال:

- رفع درجة الاهتمام بمطالب الفئات الأقل حظًا في المجتمع من خلال تضمين مطالباتهم ضمن استراتيجيات وبرامج ومشاريع المؤسسة.
- إعطاء أهمية قصوى لمقترحات العاملين الهادفة لخلق حالة من التكيف مع السياقات المتحولة والمتغيرة باستمرار.
- الاهتمام بتكوين بيئة محفزة باستمرار على التعلم والنمو

مقترحات للبحوث مستقبلية

- لا شك بأن تناول موضوع أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة يفتح المجال رحبًا أمام دراسة العديد من الموضوعات الجديرة بالبحث مثل:
 - قياس رأس المال المعرفي لدى منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية
 - أثر كل مكون من مكونات ممارسات إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي
 - أثر ممارسات إدارة المعرفة على تعلم الأفراد
 - مساهمة إدارة المعرفة في تطوير المهارات التعليمية المتخصصة (مثل صنع القرار).

المصادر والمراجع

- الحسيان، ع. ا. (2009). التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.
- الصالحي، ن. م. (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة الشاملة). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الطيطي، خ. م. (2011). إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الظافري، ع. ا. (2017). غدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمري، م. (2006). الأداء المؤسسي واستراتيجيات التميز من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. مؤتمر الإبداع 33 والتحول الإداري والاقتصادي (p. 949). إربد: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- الفلسطيني، ا. ا. (2020، مايو الأول). الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. From الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: http://www.pcbs.gov.ps/pcbs_2012/PressAr.aspx1
- الفوارس، ف. ف. (2013). علاقة الاعلام التربوي بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة. مجلة جرش للبحوث والدراسات، p. 616.
- الكبيسي، ص. ا. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: دار الكتب المصرية.

- المبارك، ا. م. (2010). دور الموارد البشرية في تنمية العالم الثالث(نموذج السودان). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المجالي، ع. س. (2007). قضايا معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المحياوي، ص. ا. (2004). إدارة المعرفة(مفاهيم اساسية، نماذج، عمليات). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
- المدهون، م. ع. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي:دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- المغربي، ع. ا. (2011). اثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، p. 120.
- النعيمي، ع. (2010). تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- باداركو، ج. (1993). حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية. القاهرة: شعاع.
- بطاح، ا. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جبر، ن. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة. رسالة ماجستير (غير منشورة). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- حسينة، ق. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي:دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة خيضر. بسكرة، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
- حشيش، ب. أ. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر اعضاء التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية، pp. 127-162.
- حميد، ب. م. (2014). دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي:دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، pp. 268-241.
- خميس، ل. (2018). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي:دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج بوزارة التربية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، p. 264.
- دعمس، م. ن. (2009). تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- رفاعي، م. ع. (2003). إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز. إدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة: التحديات والطموحات (p. 30). القاهرة: جامعة عين شمس.
- ستيورات، ت. أ. (2004). ثروة المعرفة رأس المال الفكري. القاهرة: الدراسات الدولية للاستثمارات الثقافية.
- سرايا، ع. (2007). تكنولوجيا التعليم المفرد وتنمية الابتكار. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سليمان، ع. (2018، أبريل). الهيكل التنظيمي واثره على الاداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، السودان. مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين.
- عبدالأمير، ص. ر. (2009). تحليل العلاقة بين ممارسات غدارة المعرفة والأداء المنظمي. المؤتمر العلمي الرابع لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء (pp. 36-43). كربلاء: جامعة كربلاء.
- عبود، ح. م. (2007). الحاسوب في التعليم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عرابة، م. ز. (2014، ديسمبر). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، pp. 121-132.
- عربيات، ي. أ. (2008). المفاهيم الغدارية الحديثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عليان، ي. أ. (2010). لعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، pp. 43-112.
- فضيل، م. (2010). القياس الاحصائي لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: حالة اليمن، أعمال، ندوات وملتقيات. دور الاحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- لهلوب، م. أ. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- لونجمان. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر.
- مخيمر، ع. ج. (2000). قياس الأداء المؤسسي لاجهزة الحكومة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نجم، ن. ع. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- هاشم، ش. م. (2015). تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، pp. 133-134.
- هاشم، ش. م. (2015). تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، pp. 120-145.
- Al-Ghazi, L. I. (2014). The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance Using the Balanced Scorecard Perspectives (Jordanian Private Hospitals in the City of Amman: A Case Study. Amman, Jordan: Middle East University, Department of Business Administration.
- ALLALI, B. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE SHARING IN THE INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY FIRMS IN LIBYA. Salford: School of the Built Environment University of Salford.
- Alnajjar, M. A.-H. (2016, 2 مايو Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n6p70>
- Birasnav, M. B. (2014). Knowledge Management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transformational leadership. Journal Of Business Research Volume 67, p. 1628.
- CharoMtawali, B. (2018). KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF MICRO-FINANCE INSTITUTIONS IN KENYA: A CASE OF UWEZO MICRO-FINANCE BANK. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, pp. 524-549.
- Martory, B. (1999). contrôle de gestion sociale, Librairie. paris.
- Staff, E. I. (n.d.). Introduction to Knowledge Management.