



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)

E-ISSN: 3006-9149



**Knowledge Management in Building Organizational Capacity
(Analytical study in the Ministry of Science and Technology)**

Dalia Abdel Hussein Ahmed*

Department of production engineering & metallurgy/University of Technology

Keywords:

Knowledge, Knowledge Management,
Capacity, Capacity Building.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 Jan. 2024
Accepted 30 Jan. 2024
Available online 31 Mar. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Dalia Abdel Hussein Ahmed

Department of production engineering
& metallurgy/University of Technology



Abstract: The research aims to clarify the concept of knowledge and how to manage it, and to indicate the extent of its influence or not on building the capabilities of middle administrations in general and in the Ministry of Science and Technology in particular, with a main question: Is there a relationship and impact of knowledge management on building organizational capabilities? A descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was designed based on that and included several dimensions and was distributed to 80 of the research sample selected from middle administrations in the Ministry of Science and Technology as unit, division, and department director, and the statistical analysis program SPSS was used to create descriptive statistical models, correlation, linear regression, and ANOVA analysis to reach many conclusions, the most important of which is that there is a clearer direct correlation between knowledge management and the results of capacity building, and that the greatest impact is through the stage of applying knowledge in capacity building, which requires the administration to direct its efforts towards creating an information base that includes a summary of the knowledge acquired in all business details and good sharing with stakeholders to develop human, organizational and material capabilities.

إدارة المعرفة في بناء القدرات التنظيمية (دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا)

داليا عبد الحسين احمد

قسم هندسة الانتاج والمعادن/الجامعة التكنولوجية

المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وكيفية إدارتها وبيان مدى تأثيرها من عدمه في بناء قدرات الإدارات الوسطى بصورة عامة وفي وزارة العلوم والتكنولوجيا بصورة خاصة وبتساؤل رئيس: هل هناك علاقة وتأثير لإدارة المعرفة على بناء القدرات التنظيمية؟ إذ تم استخدام منهج تحليلي وصفي وتم تصميم الاستبانة بناءً على ذلك فشملت عدة محاور ووزعت على 80 من عينة البحث المختارة من الإدارات الوسطى في وزارة العلوم والتكنولوجيا كمدير وحدة وشعبة وقسم وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإيجاد النماذج الإحصائية الوصفية والارتباط والانحدار الخطي وتحليل ANOVA ليتم التوصل إلى استنتاجات عديدة أهمها: إنَّ هناك علاقة ارتباط طردية واضحة أكثر بين إدارة المعرفة ونتائج بناء القدرات كما أنَّ التأثير الأكبر يكون من خلال مرحلة تطبيق المعرفة في بناء القدرات مما يستوجب من الإدارة توجيه جهودها نحو تكوين قاعدة معلوماتية تضم خلاصة المعرفة المكتسبة في كل تفاصيل الأعمال وحسن مشاركتها مع ذوي العلاقة لتطوير القدرات البشرية والمنظمية والمادية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القدرات، بناء القدرات.

المقدمة

إنَّ إدارة المعرفة هي من المواضيع الحساسة والمهمة والحديثة المتجددة فهي مؤثرة في كل المجالات إذا ما أحسن فهمها والاستفادة منها وتعتمد بصورة أساسية على العقل والخبرة والمقدرة على فهم ما متوفر من بيانات وتنظيمها باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة ومن ثم تحليلها بأسلوب منطقي علمي مع الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تطوير مختلف جوانب العمل ابتداء من الفرد العامل الذي يعد أساس الارتقاء إلى مستويات أعلى، إنَّ نجاح أي منظمة مرهون بمدى قدرتها على اللحاق بركب التكنولوجيا في عصر التنافس والمعلوماتية وإنَّ هذا النجاح يعتمد بصورة أساسية على مدى ما تمتلكه من قدرات ولا يمكن لأي منظمة أن تستمر في نجاحها بدون توفر مستويات منطقية من القدرات التنظيمية التي تواكب عملها والمعلومات والأفراد القادرين على الاستفادة من هذه المعلومات والعمل بما متوفر لديهم من إمكانيات مادية وغير مادية، لذا فقد تناول البحث كلا من إدارة المعرفة وبناء القدرات بمحاور متعددة لمساعدة أي منظمة للعمل بنجاح وكالاتي: المبحث الأول تضمن منهجية البحث، المبحث الثاني تضمن إدارة المعرفة، المبحث الثالث تضمن بناء القدرات، المبحث الرابع تضمن الجانب الميداني للبحث، المبحث الخامس تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يمكن وصف مشكلة البحث بتساؤل رئيس: هل هناك علاقة وتأثير لإدارة المعرفة على بناء القدرات التنظيمية؟ ومنه يقودنا إلى تساؤلات فرعية:

1. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في بناء القدرات؟

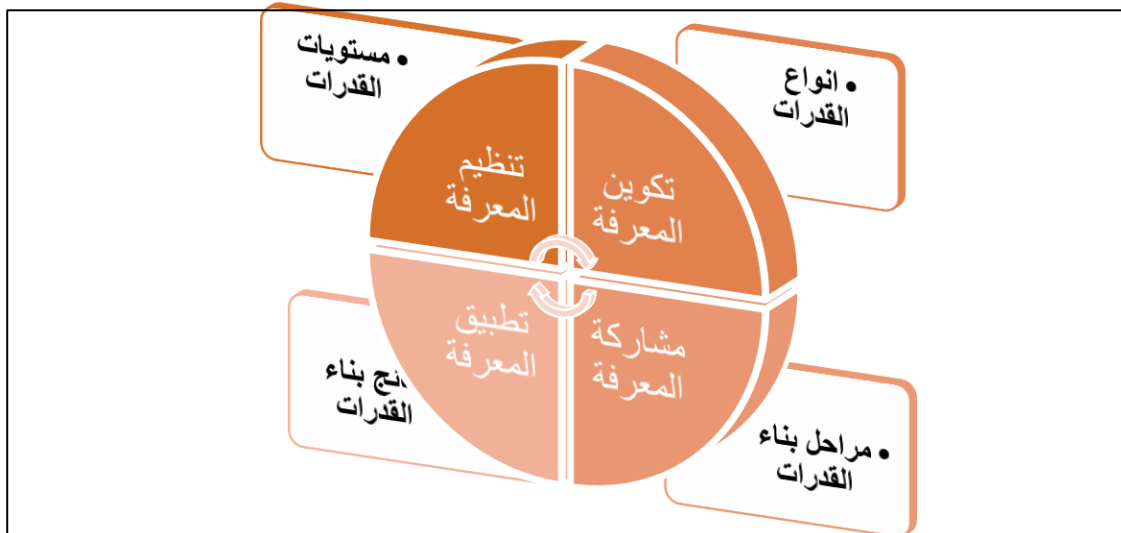
2. هل تسخير إدارة المعرفة في بناء القدرات المنظرية من شأنه أن يسهم في تعزيز هذا المفهوم لدى العاملين؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تركيزه على اثنين من أهم المواضيع في العصر الحديث وهما إدارة المعرفة وبناء القدرات لما لهما من أهمية كبيرة لجميع المنظمات إذ تمت دراستهما من خلال محاور أو متغيرات جديدة لبيان مدى علاقتهما وتأثيرهما على الآخر خاصة وإن جمع البيانات ركز على الإدارات الوسطى كمدير شعبة أو قسم.

ثالثاً. هدف البحث: يهدف البحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وكيفية إدارتها وبيان مدى تأثيرها من عدمه في بناء قدرات الإدارات الوسطى بصورة عامة وفي وزارة العلوم والتكنولوجيا بصورة خاصة ليساهم ولو بشكل بسيط في اغناء الكتابات العربية بهذا الموضوع المهم عسى أن يمهد الطريق لاستخدامه وتطبيقه في كافة المؤسسات.

رابعاً. منهجية البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات وعرضها وتحليلها بشكل يسهل على القارئ فهمها بصورة جيدة وواضحة، وبعد الاطلاع الواسع للأدبيات وعقد لقاءات متعددة مع المتخصصين تم عمل الاستبانة بمحورين أساسيين هما إدارة المعرفة وبناء القدرات وحاولت الباحثة أن تعطي جوانب واسعة لكل محور بما يمكنها الوصول إلى أدق تفاصيل وجوانب العمل واستهدفت الاستبانة آراء العاملين في الإدارات الوسطى باعتبارهم أكثر تماساً مع العاملين بمختلف مستوياتهم مما يجعل اجاباتهم أكثر وضوحاً ومنطقية، وبعد جمع الاجابات وتنظيمها وتنقيتها من القيم المفقودة، وبعد التأكد من ثبات الاستبانة تم إكمال العمل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في حساب المتوسطات والانحرافات ومعاملات الارتباط فضلاً عن تحليل ANOVA وتحليل الانحدار الخطي لمعرفة العلاقات والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

خامساً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1): إدارة المعرفة وبناء القدرات

المصدر: من إعداد الباحثة

سادساً. فرضية البحث: تنص فرضية البحث الرئيسية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في بناء القدرات تعود إلى إدارة المعرفة ومن هذه الفرضية الرئيسية يمكن وضع الفرضيات الجزئية الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع القدرات تعود إلى إدارة المعرفة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات القدرات تعود إلى إدارة المعرفة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مراحل بناء القدرات تعود إلى إدارة المعرفة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج بناء القدرات تعود إلى إدارة المعرفة.
5. يوجد تأثير لإدارة المعرفة في بناء القدرات.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: تم اختيار الإدارات الوسطى في وزارة العلوم والتكنولوجيا كمدير وحدة ومدير شعبة ومدير قسم لتكون مجتمع الدراسة باعتبارها بيئة ملائمة جداً لموضوع البحث وتكونت عينة الدراسة من 57 شخص من مديري الإدارات الوسطى لتتم توزيع الاستبانة عليهم.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

أولاً. مفهوم المعرفة: المعرفة knowledge هي كلمة أساسية في عصر المعلومات، وبالنسبة لـ (Drucker, 1999) فإن معنى المعرفة قاد إلى ظهور الثورة الرابعة بعد الثورة الصناعية الأولى ثم ثورة الانتاجية ثم ثورة الإدارة ثم ظهور الثورة الرابعة ثورة المعرفة. ولفهم المعرفة لا بد من توضيح مصطلحات مهمة تتدرج بشكل هرمي تبدأ بالبيانات data التي تمثل الحقائق الخام المستلمة من أي مصدر التي لا يمكن الاعتماد عليها لأنها تضم معلومات مناسبة وغير مناسبة (Otto, 2006) وبسبب طبيعة البيانات هذه يكون من السهولة معالجتها ونقلها إلى معلومات ثم خزنها بوسائل متنوعة باستخدام أدوات متنوعة كالحاسبات الالكترونية التي تعمل على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.

المصطلح الآخر هو المعلومات information الذي تمثل المستوى الثاني في التدرج الهرمي وهي التي تفسر البيانات أي (بيانات + تفسير) (Ibrahim: 2023) كما انها تمثل مجمل علاقة البيانات بحالة معينة وهو ما يجعلها مفيدة في اتخاذ القرار.

أما المعرفة knowledge فهي استخدام المعلومات أي (بيانات + تفسير + استخدام) أي هي المعلومات مع معرفة كيفية العمل. (Courtney, 2001). (Bolo, 2020) وتأتي الحكمة wisdom بعد المعرفة في التدرج الهرمي وتعني القدرة على استخدام المعرفة بسرعة وفاعلية، إنَّ هذا التدرج الهرمي والموضح في الشكل (2) بين التقدم من البساطة إلى التعقيد من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة إلى الحكمة ومع زيادة التعقيد تزداد المعرفة.



الشكل (2): هرم البيانات – المعلومات – المعرفة – الحكمة

Source: Clarke and Rollo, 2001.

يمكن وصف المعرفة بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات ذات المحتوى والإدراك أو هي خصائص أو صفات بشرية داخلية تظهر في التفكير والتعلم والسلوك وقدرات حل المشاكل أو هي فهم لماذا وماذا وكيف ومن ومتى وما يتعلق بها لاتخاذ فعل ما. (Bencsik, A., 2021) لذا يبدو للباحثة أنَّ المعرفة هي مجموع معرفة كل أعضاء المنظمة فهي تركيبة من الأفكار والفهم والدروس المكتيبة عبر مدة من الزمن وتكون متاحة لأعضاء المنظمة في المستقبل، ويمكن أن تحفظ في الوثائق أو قواعد البيانات وفي عمليات العمل وفي الأفراد أو قد تكون موزعة بين عدة أفراد أو عدة عمليات.

ثانياً. أنواع المعرفة: هناك العديد من الآراء في تقييم أنواع المعرفة فمنهم من حددها بستة أنواع ومنهم من وصفها بأنها إما أن تكون عامة أو محددة (N.P.C, 2007) كما يمكن أن تصنف المعرفة بحسب (Ahmed, Hussein & Ibrahim: 2023) إلى:

1. الذاكرة التنظيمية *organizational memory*: وهي مجموعة من أفضل الممارسات والاستدلالات والمستندات المعالجة ونصوص أخرى التي تساعد في تحديد كيفية عمل المنظمة، كالقواعد الأساسية والأوامر المكتيبة.

2. رأس المال الفكري *Intellectual capital*: وهو من الموجودات غير الملموسة والتعلم والكفاءات والثقافة والاتصالات التي تمكن وتعزز الإبداع والوعي والتكيف، يتكون هذا النوع من المعرفة أثناء العمل اليومي.

3. المعرفة الشخصية *personal knowledge*: يكون هذا النوع من المعرفة ضمنى بطبيعته ويكمن في ذهن من يحمل المعرفة، يمكن الوصول إلى هكذا معرفة من خلال المدونات وإدارة المعلومات الشخصية.

من الملاحظ أنَّ غالبية الآراء قد اتفقت على نوعين من المعرفة هما المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية (Choo, 2000) (Fard & Selselsh, 2010):

أ. المعرفة الظاهرة (الصريحة) *Explicit Knowledge*: هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها باستخدام الرموز أو اللغة ولذلك يسهل تخزينها وإيصالها ومشاركتها وتتضمن المواد المطبوعة ودليل القواعد والجراءات والروتين كما يمكن تعديلها لذلك فهي تبقى في المنظمة حتى بعد مغادرة مكوناتها وخازنها.

ب. المعرفة الضمنية *Tacit Knowledge*: هي التي تكمن في الرأس البشري أي أدمغة وعقول ومعتقدات وآراء الأفراد ويصعب التعبير عنها وتدوينها وتحويلها إلى معرفة خارجية وهذا النوع من المعرفة مهم جداً للمنظمات لأنه يقود إلى السياسات والممارسات والإجراءات الفاعلة والإدارة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد السياسات والثقافات التنظيمية التي تشجع مشاركتها.

ثالثاً. إدارة المعرفة Knowledge Management: بدأت إدارة المعرفة مع Peter Drucker بما يعرف الإدارة بالأهداف *Management By Objectives (MBO)* التي تقوم على مبدأ أنَّه من أجل الوصول للنجاح يتوجب وضع الأهداف التي تبني على هدف أكبر من خلال الأفراد ذوي المسؤولية لتحقيق ذلك الهدف الأكبر (Otto, 2006). إنَّ إدارة المعرفة هي أسلوب نظامي لإدارة هذا المورد المهم الحيوي فهي تقدم مدخل متكامل لتعريف وحجز وهيكل وتنظيم واسترجاع ومشاركة وتقييم موجودات معرفة المنظمة. وهذا يعني إنَّ إدارة المعرفة تتعلق بإيصال المعلومات المناسبة لمن

يحتاجها في الوقت المناسب (Bolo, 2020) أي هي أن نعرف ما لدينا وحجز وتعديل المعرفة الضمنية والخارجية قبل أن نفقدها أي هي النشاط الذي يحسن القدرة المنظمة لتحقيق النتائج. هنا يمكن توضيح الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات Information Management فالأخيرة تشير إلى العمليات التي تهدف إلى خزن واسترجاع وتوزيع البيانات، أمّا إدارة المعرفة فهي أوسع وتركز على قدرة المنظمة وطاقاتها على تفسير المعلومات ووصفها كقيمة لقد وصف (McInerney, 2005) إدارة المعرفة بأنها الجهود المبذولة لزيادة المعرفة المفيدة داخل المنظمة من خلال تشجيع الاتصال وزيادة فرص التعلم وتشجيع مشاركة المعرفة المناسبة أمّا (Belavkin, 2011) وصفها إطار عمل لتحسين بنية معرفة المنظمة وأداة إيصال المعرفة المناسبة لمن يحتاجها في الوقت المناسب، في حين عبر عنها بأنها ذات ثلاثة أبعاد: الناس (القيم والسلوك) والعمليات (الهيكل الداخلي) والتكنولوجيا.

رابعاً. أهمية إدارة المعرفة وأدواتها: إنّ لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في مجالات عديدة وتتجلى بالآتي: (Aiken, 2016) (Cap-Net, 2004)

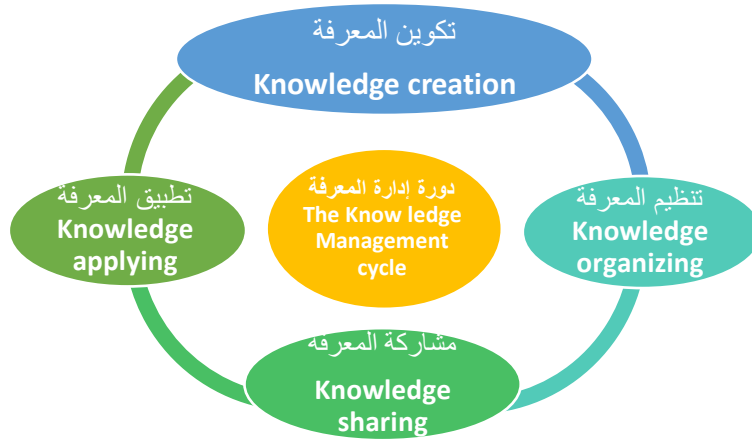
1. تلعب دوراً كبيراً في تعظيم فاعلية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية فهي تساعد على إيجاد فرص جديدة كأسواق ومنتجات وخدمات جديدة عن طريق خزن ومشاركة المعرفة بشكل نظامي في البيئة الخارجية والداخلية كلاهما (الزبائن، الأسواق، المنافسة، الخبراء)
2. تهتم بعملية تعريف وتنظيم وإدارة موارد المعرفة الخارجية (المعلومات) ومعرفة كيف (طاقة التعلم) ومعرفة من (طاقة الزبون) والمعرفة الضمنية بصيغة المهارات والقدرات.
3. تضمن امتلاك متخذ القرار أفضل المعلومات المتوفرة في وقت الحاجة إليها لتسريع حل المشاكل والاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.
4. تساعد المنظمة بشكل أحسن في اكتساب وخزن واستغلال موارد المعرفة والوصول إلى فهم وإدراك خبراتها.
5. تسمح للمنظمات بزيادة الانتاجية من خلال الإبداع والتميز وتطوير الخدمة والابتعاد عن الأنشطة المكررة وتقليص زمن دورة حياة المنتج مما يقود إلى تقليل الأخطاء المكلفة.
6. تقديم الأدوات التي ترفع من السيطرة وإدارة أغلب عناصر الانتاج أهمية داخل المنظمة.
7. تعظيم القيمة إذ إنّ نمو عوائد المنظمة يقود إلى رضا الموظفين والمساهمين ويزيد من المسؤولية تجاه الزبائن ويزيد من الإبداع.

أمّا الأدوات التكنولوجية والتحليلية المستخدمة بصورة عامة في برامج إدارة المعرفة المتنوعة نذكر منها (Al-Ameen & Al-Hamadany: 2023):

- أ. البرمجيات التي تسهل العمل عبر شبكات الحاسوب.
- ب. شبكات الاتصال وخاصة الانترنت التي تمكن من تبادل المعرفة والمعلومات.
- ج. قواعد البيانات لمعالجة وخزن المعلومات والمعرفة.
- د. المكتبات الالكترونية والتي تتضمن كتب كاملة ووسائط متعددة منظمة بشكل يمكن الوصول إليها بسهولة وهي التي تمثل الأساس القوي للمكتبات الافتراضية.

خامساً. دورة إدارة المعرفة: تركز دورة إدارة المعرفة على تنظيم مختلف وظائف إدارة المعرفة وترتبط بينهم فهي تظهر عملية منتظمة مستمرة وقد تناولها العديد من الكتاب بشكل قد يختلف ظاهرياً ولا يختلف كثيراً من حيث الجوهر، فوصفها بعضهم بمراحل معقدة نوعاً ما بدأت بإنتاج المعرفة ثم

- تكاملاً مصحوبة بعمليات داخلية تأخذ بنظر الاعتبار المدخلات الخارجية والتغذية العكسية الراجعة للاستفادة من التجارب السابقة. أمّا (Dalkir, 2011) فقد اختصرها بثلاث مراحل يتم فيها تحويل المعلومات إلى معرفة داخل المنظمة تبدأ بإيجاد المعرفة ثم مشاركتها ونشرها وأخيراً تطبيقها في المنظمة. ويمكن توضيح دورة إدارة المعرفة بشيء من التفصيل من خلال الشكل (3) الذي يحدد أربع مراحل هي (Bencsik, A., 2021) (Fard & Selseleh, 2010) (Courtney, 2001):
1. تكوين المعرفة Knowledge creation وهي عملية لا تنتهي تتضمن تكوين الأفكار الجديدة وفهم النماذج الجديدة وربط الأساسيات المعزولة لتأسيس عمليات جديدة.
 2. تنظيم المعرفة Knowledge organizing التي تشير إلى خزن وتسجيل وحفظ المعرفة بالصيغ والأشكال التي تسمح للموظفين الآخرين بإعادة الحصول عليها، هذا يعني الاستعداد لمشاركة المعرفة فتسجيل المعرفة في ملفات يفسح المجال لمشاركة المعرفة.
 3. مشاركة المعرفة Knowledge sharing أي تدفق المعرفة المتبادل أو المشترك ونشرها بين الأفراد، إن 90% من نجاح إدارة المعرفة يعتمد على المشاركة الصحيحة للمعرفة بمعنى آخر إنّ فاعلية دورة إدارة المعرفة تعتمد على قدرات الافراد لمشاركة المعرفة لذا فإن الثقافة لها دور مهم في المشاركة المثمرة أي إنّ القوة هي في تأسيس ثقافة مشاركة المعرفة وليس المعرفة.
 4. تطبيق المعرفة Knowledge applying وتشير إلى تطبيق المعرفة التي تم مشاركتها دون أي محاباة أو تحامل على من كان مصدرها.



الشكل (3): دورة إدارة المعرفة

- المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Jashapara, 2004).
- سادساً. تحديات إدارة المعرفة:** تتعدد ممارسات إدارة المعرفة السليمة فهي تتطلب اكتساب المعرفة فردياً أو من خلال التوظيف كم تتطلب تبادل المعرفة وتداولها ومن ثم استخدامها، لذا فهي تواجه تحديات كثيرة يمكن تحديد أهمها بالآتي (Bencsik, A., 2021):
1. مقاومة تبادل المعلومات الذي أحد أسبابها الرئيسية هو عدم توفر الأدوات والأنظمة المناسبة لإدارة ومشاركة المعلومات والمعرفة.
 2. تعريف ووصف المعرفة لمجاميع مختلفة يمثل تحدي كبير لفريق التنفيذ.
 3. عدم وجود عمليات لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة.
 4. خصوصية المعرفة الشخصية المكتسبة من خلال الخبرة والحدس.
 5. إنشاء مستودعات المعلومات يتطلب معالجة استراتيجية من خلال إدارة المحتوى.

6. الاعتماد على أساليب التعلم الرسمية كآلية لتبادل المعرفة.
7. تخطيط وتحليل نظام إدارة المعرفة دون مراعاة حاجات الموظف وعمله اليومي.
8. عدم قدرة المنظمة على تحفيز الموظفين وفقاً للمعرفة والتعلم.

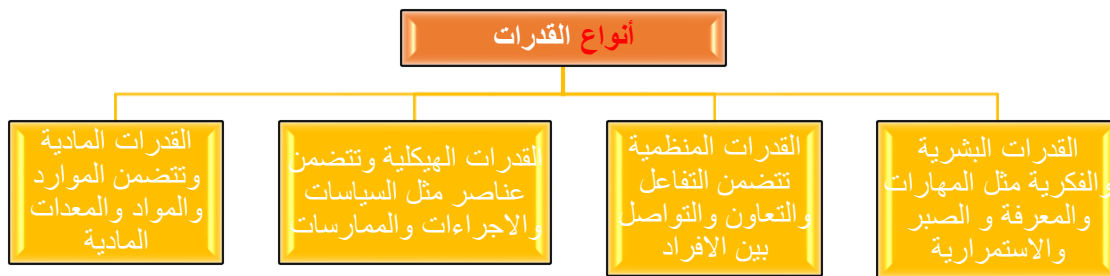
المبحث الثالث: بناء القدرات Capacity Building

أولاً. مفهوم بناء القدرات: يمكن تعريف القدرات Capacity بأنها قدرة الفرد والمنظمات أو الوحدات التنظيمية لأداء وظائفها بفاعلية، أما بناء القدرات Capacity Building فهي عملية تقوية قدرات الأفراد والمنظمات والأنظمة لأداء الوظائف الأساسية المستدامة والاستمرار بالتحسين والتطوير عبر الزمن. (Eade, 2007) (Hamid & Kalaf: 2019) ومن وجهة نظر أخرى يمكن القول إنَّ القدرات هي قدرة المنظمة على الوصول إلى رسالتها من خلال مزيج الإدارة والقوة وتخفيض المقاومة لتحقيق النتائج، وعليه فإنَّ بناء القدرات هي تظافر كل جهود المنظمة من أجل تقوية عملياتها أو أنشطتها. (Lammert & Others, 2015) فهي ليست بديل عن برامج الدعم والتعلم ومن الخطأ النظر إليها كنشاط مستقل.

تتكون بناء القدرات من مكونين: أولهما خارجي كأن يكون عدد الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز عمل. والثاني ضمني وهو مقدرة الموارد البشرية لإنجاز العمل (Bala, 2015). عليه يتبين للباحثة أنَّ بناء القدرات تتألف من تحسين مقدرة الموارد البشرية وتحسين التكنولوجيا وتمويل الموارد المطلوبة وإدارة القدرات بمستوى المهارة الموجودة في الكادر الحالي أو كادر جديد مع التحفيز.

ثانياً. أبعاد بناء القدرات: يمكن النظر إلى بناء القدرات كعملية تغيير تهدف إلى تجديد الأفكار والممارسات مع الرغبة بالاستمرار والتطور، لذلك عند تصميم وتقييم بناء القدرات لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الآتية (Barrett, 2013):

1. أنواع القدرات: ويتضمن التغيير عادة تطوير أربعة أنواع من القدرات وهي حسب ما مذكور بالشكل أدناه (Harsh, 2010)



الشكل (4): أنواع القدرات

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. مستويات القدرات: إضافة إلى تطوير أنواع القدرات، يتوجب على المنظمات إنشاء تغييرات موجهة نحو بناء مستويات مختلفة من القدرات في المعلومات والمهارات والهيكل والعمليات إذا أرادت ضمان تحقيق التغييرات المطلوبة بشكل كامل، حالما تمر المنظمة خلال مراحل مختلفة من بناء القدرات فإنَّها تحتاج إلى معلومات جديدة ومهارات وهيكل وعمليات متطورة أكثر، وعليه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات:

- الكفاءات competencies ويقصد بها الكفاءة الفردية مثل العقلية والمهارات والدوافع لدى الأفراد.
 - القدرات الجماعية collective capabilities وهي قدرة النظام على القيام بوظيفة أو عملية معينة.
 - القدرة الشاملة overall capacity للمنظمة في إيجاد أو تكوين قيمة عامة.
 - 3. **مراحل بناء القدرات:** بناء على مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد مراحل بناء القدرات بأربعة مراحل:
 - الاستكشاف: في هذه المرحلة العوامل الأساسية الحالية هي التي تحدد الحاجة إلى التغيير والقدرات المطلوبة والمعرفة والمهارات والهياكل والعمليات لتحقيق القدرات المرغوبة.
 - التطبيق الأولي: تكون هذه المرحلة بثلاث خطوات (مشاركة موظفي المنظمة بالأنشطة وبناء معرفة جديدة أو تحديث البنية التحتية التكنولوجية أو المادية أو زيادة الموارد أو التعلم لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة أكثر) وتطبيق المعرفة واستغلال الأنظمة الجديدة.
 - التطبيق الكامل: تتضمن هذه المرحلة تكامل المعلومات الجديدة مع المهارات الجديدة وصل الممارسات بالاعتماد على تقويم التغييرات.
 - الاستدامة: تتضمن هذه المرحلة الأخيرة الاستخدام المنتشر للمهارات والممارسات المصقولة والقدرة والقبالية على تحليل وتعديل الممارسات من أجل التحسين المستمر.
 - 4. **نتائج بناء القدرات:** عند مرور أي منظمة بعملية بناء القدرات، من المتوقع الحصول على واحدة من ثلاثة أنواع من النتائج (Barrett, 2013):
 - نتائج تنموية: تنتج من تحسين المهارة أو العملية.
 - نتائج انتقالية: تحدث عندما تبدأ المنظمة بالانتقال من حالتها الأولية إلى الحالة الجديدة.
 - نتائج تحويلية: تتحقق عندما يكون هناك تحول في الثقافة والمعتقدات بين أعضاء المنظمة والذي ينتج عنه اختلافات كبيرة في الهياكل والعمليات المنظمة.
- على المنظمة أن تحدد نوع التغيير الذي تريد تحقيقه للمحتوى المنظمي عندما تختار بناء القدرات وتصميم استراتيجية التغيير المناسبة.

بناء القدرات			
أنواع القدرات	مستويات القدرات	مراحل بناء القدرات	نتائج بناء القدرات
بشرية	المعلومات	الاستكشاف	تنموية
منظمة	المهارات	التطبيق الأولي	انتقالية
هيكلية	الهياكل	التطبيق الكامل	تحويلية
مادية	العمليات	الاستدامة	

الشكل (5): أبعاد بناء القدرات

المصدر: من إعداد الباحثة.

- ثالثاً. تحديات بناء القدرات:** إن تنفيذ بناء القدرات يتضمن تقوية شاملة للأفراد والعمليات والبنية التحتية، لذلك فإن هناك جملة من التحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذ بناء القدرات، أهمها:
1. عدم وجود الرغبة القوية الكافية للتغيير والتقدم والتطور للموظفين داخل المنظمة.

2. عدم ملائمة أساليب التدريب والتعلم للتطوير، فضلاً عن ضعف التنسيق والتوحيد.
3. صعوبة الوصول إلى مؤسسات متدربة بسبب ضعف الاتصالات ونقص التمويل اللازم.
4. ضعف العلاقة بين الاحتياجات وما يليها هذه الاحتياجات.
5. ضعف التعريف الدقيق للدور الذي يقوم به كل فرد.

المبحث الرابع: الجانب الميداني للبحث

- لغرض معرفة أثر إدارة المعرفة في بناء القدرات تم تنظيم استبانة وزعت على أكثر من 80 فرد من الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى (مدير وحدة، مدير شعبة، مدير قسم) في وزارة العلوم والتكنولوجيا وتم الحصول على 57 إجابة صحيحة إذ كانت درجة الثبات 87% باستعمال معامل ألفا، إذ تم استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبانة وكالاتي:
1. **أولاً. متغيرات الاستبانة:** ضمت الاستبانة 36 فقرة عدا المعلومات العامة موزعة كالاتي:
 1. المتغيرات المستقلة: وهي أربع متغيرات لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)
 2. المتغيرات التابعة: وهي أربع متغيرات ضمت أبعاد بناء القدرات (أنواع القدرات، مستويات القدرات، مراحل بناء القدرات، نتائج بناء القدرات)
 - ثانياً. **المعالجة الإحصائية المستخدمة:** تم التعامل مع البيانات من خلال المعالجة الإحصائية وفقاً للتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وحساب الانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومن ثم تحليل ANOVA وتحليل الانحدار الخطي.

ثالثاً. اعتماد مقياس ليكرت الخماسي كميزان تقديري كما في جدول (1):

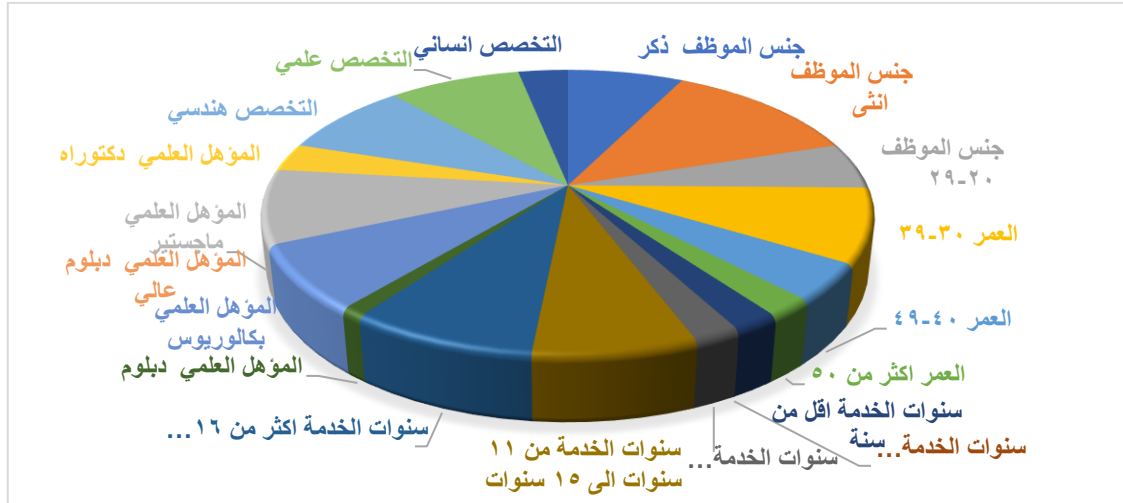
الجدول (1) الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة	Likert scale
عدم الاتفاق بشدة	من 1.00-1.79	لا أتفق بشدة	1
عدم الاتفاق	من 1.80-2.59	لا أتفق	2
المحايدة	من 2.60-3.39	محايد	3
الاتفاق	من 3.40-4.19	أتفق	4
الاتفاق بشدة	من 4.20-5.00	أتفق بشدة	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات.

رابعاً. **وصف العينة المبحوثة.** يبين الشكل (6) إن نسبة الذكور المشاركين في الاستبانة أقل من نسبة الإناث إذ كانت 36.8% بينما كانت نسبة الإناث 63.2%, أمّا الفئة العمرية، أعلى نسبة من المشاركين هم من الفئة العمرية (30-39) فبلغت 42.1% غير أن أقل نسبة كانت للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وبلغت 10.5%.

من حيث سنوات الخدمة أعلى نسبة بلغت 42.1% ممن لديهم أكثر من 15 سنة خدمة تلتها 36.8% ممن لديهم خدمة تتراوح من 10 إلى 15 سنة وتساوت النسبة لمن لديهم خدمة غير ذلك وبلغت 10.5%. ومن حيث المؤهل العلمي شكل حملة شهادة الماجستير 42.1% تليها حملة شهادة البكالوريوس 36.8% تليها حملة شهادة الدكتوراه 15.8% تليها حملة شهادة الدبلوم بنسبة 5.3%. أمّا من حيث التخصصات فتساوت التخصصات الهندسية والعلمية بنسبة 42.1% لكل منهما أمّا الإنسانية كانت بنسبة 15.8%.



الشكل (6): العينة الديموغرافية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

خامساً. تحليل متغيرات البحث: شملت الاستبانة أربعة محاور لإدارة المعرفة بواقع خمس فقرات لكل محور وأربعة محاور لبناء القدرات بواقع أربع فقرات لكل محور وتم تحليل كل محور على حدة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع بيان اتجاه العينة لكل الفقرات.

الجدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات لتكوين المعرفة

السؤال	رتبة السؤال	اتجاه العينة	الانحراف	المتوسط	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
					1	2	3	4	5	
1	3	الاتفاق	0.59	4.1			6	36	15	N
							10.5%	63.2%	26.3%	%
2	5	الاتفاق	0.89	3.58		6	21	21	9	N
						10.5%	36.8%	36.8%	15.8%	%
3	1	الاتفاق بشدة	0.66	4.32			6	27	24	N
							10.5%	47.4%	42.1%	%
4	2	الاتفاق	0.94	4.16		3	12	15	27	N
						5.3%	21.1%	26.3	47.4	%
5	4	الاتفاق	0.82	3.84		3	15	27	12	N
						5.3%	26.3%	47.4%	21.1%	%
4					المتوسط المرجح					
0.78					الانحراف المعياري					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين جدول (2) أنَّ الاتجاه العام لهذا المحور هو الاتفاق عدا فقرة واحدة كان اتجاه العينة الاتفاق يشده بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.32 أمَّا أقل متوسط حسابي فبلغ 3.58 وبانحراف معياري 0.78.

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات لتنظيم المعرفة

السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	24	9			4.26	0.72	الاتفاق بشدة	1
	%	42.1%	15.8%						
2	N	15	12	3		3.95	0.83	الاتفاق	2
	%	26.3%	21.1%	5.3%					
3	N	15	6	6		3.95	0.89	الاتفاق	3
	%	26.3%	10.5%	10.5%					
4	N	12	24			3.79	0.77	الاتفاق	5
	%	21.1%	42.1%						
5	N	15	12	3		3.95	0.83	الاتفاق	4
	%	26.3%	21.1%	5.3%					
المتوسط المرجح						3.98			
الانحراف المعياري						0.808			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين جدول (3) الفقرات الخاصة بمحور تنظيم المعرفة إذ كان أعلى متوسط حسابي 4.26 ويمثل الاتفاق بشدة وأقل متوسط حسابي 3.79 ويمثل الاتفاق الذي شمل أيضاً بقية فقرات هذا المحور وانحراف معياري 0.80.

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات لمشاركة المعرفة

السؤال	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	9	9	9		3.68	0.93	الاتفاق	5
	%	15.8%	15.8%	15.8%					
2	N	18	3	3	3	4.11	0.92	الاتفاق	4
	%	31.6%	5.3%	5.3%	5.3%				
3	N	30	6	3		4.47	0.6	الاتفاق بشدة	1
	%	52.6%	10.5%	5.3%					
4	N	27	6			4.37	0.67	الاتفاق بشدة	3
	%	47.4%	10.5%						
5	N	39	12	3	3	4.47	1	الاتفاق بشدة	2
	%	68.4%	21.1%	5.3%	5.3%				
المتوسط المرجح						4.22			
الانحراف المعياري						0.824			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين جدول (4) أنَّ الاتفاق بشدة شمل غالبية فقرات المحور الخاص بمشاركة المعرفة بأعلى متوسط حسابي 4.47 أما بقية الفقرات فحصلت على الاتفاق بأقل متوسط حسابي بلغ 3.68 وبانحراف معياري 0.82.

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات لتطبيق المعرفة

السؤال	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	21	33		3	4.21	0.9	الاتفاق بشدة	2
	%	36.8%	57.9%		5.3%				
2	N	9	12	18	3	3.11	1.18	المحايدة	5
	%	15.8%	21.1%	26.3%	31.6%				
3	N		30	15	12	3.32	0.81	المحايدة	4
	%		52.6%	26.3%	21.1%				
4	N	15	39	3		4.21	0.53	الاتفاق بشدة	3
	%	26.3%	68.4%	5.3%					
5	N	24	30	3		4.37	0.59	الاتفاق بشدة	1
	%	42.1	52.6%	5.3%					
						المتوسط المرجح			
						3.844			
						الانحراف المعياري			
						0.802			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين جدول (5) تحليل الفقرات الخاصة بالمحور الرابع لإدارة المعرفة وهو تطبيق المعرفة إذ تباينت الآراء بين الاتفاق بشدة بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.37 وبين المحايدة بأقل متوسط حسابي بلغ 3.11 وبانحراف معياري بلغ 0.80.

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات لأنواع القدرات

السؤال	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	6	12	9	6	3.26	1.17	المحايدة	4
	%	10.5%	42.1%	21.1%	15.8%				
2	N	24	33			4.42	0.5	الاتفاق بشدة	1
	%	42.1%	57.9%						
3	N	27	3			4.42	0.6	الاتفاق بشدة	2
	%	47.4	47.4%	5.3%					
4	N	15	27	6	3	3.79	1.11	الاتفاق	3
	%	26.3%	47.4%	10.5%	5.3%				
						المتوسط المرجح			
						3.97			
						الانحراف المعياري			
						0.85			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (6) الخاص بالمحور الأول من بناء القدرات وهو أنواع القدرات إنَّ اتجاه العينة تراوح بين الاتفاق بشدة والاتفاق والمحايدة وكان أعلى متوسط حسابي 4.42 وأقل متوسط حسابي 3.26 وبانحراف معياري 0.85.

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات لمستويات القدرات

السؤال	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	6	12	24	12	3.11	1.03	المحايدة	4
	%	10.5%	21.1%	42.1%	21.1%				
2	N	12	18	15	9	3.47	1.15	الاتفاق	3
	%	21.1%	31.6%	26.3%	15.8%				
3	N	12	42	3		4.16	0.49	الاتفاق	2
	%	21.1%	73.7%	5.3%					
4	N	27	30			4.47	0.5	الاتفاق بشدة	1
	%	47.4%	52.6%						
المتوسط المرجح						3.8			
الانحراف المعياري						0.79			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.
يتضح من جدول (7) الخاص بمحور مستويات القدرات إنَّ اتجاه العينة بين الاتفاق بشدة والاتفاق والمحايدة حيث كان أعلى متوسط حسابي 4.47 وأقل متوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.79.

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات لمراحل بناء القدرات

السؤال	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	27	21	9		4.32	0.74	الاتفاق بشدة	2
	%	47.4%	36.8%	15.8%					
2	N	6	24	12	15	3.37	0.99	المحايدة	3
	%	10.5%	42.1%	21.1%	26.3%				
3	N	3	24	12	15	3.16	1.04	المحايدة	4
	%	5.3%	42.1%	21.1%	5.3%				
4	N	33	24			4.58	0.5	الاتفاق بشدة	1
	%	57.9%	42.1%						
المتوسط المرجح						3.86			
الانحراف المعياري						0.82			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.
يبين الجدول (8) الخاص بمحور مراحل بناء القدرات إنَّ اتجاه العينة كان مناصفة بين الاتفاق بشدة والمحايدة إذ كان أعلى متوسط حسابي 4.58 وأقل متوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.82.

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات لنتائج بناء القدرات

السؤال	أَتفق بشدة	أَتفق	محايد	لا أَتفق	لا أَتفق بشدة	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة	رتبة السؤال
	5	4	3	2	1				
1	N	6	39	12		3.85	0.49	الاتفاق	3
	%	10.5%	68.4%	21.1%					
2	N	18	33	6		4.05	0.52	الاتفاق	1
	%	31.6%	57.9%	10.5%					
3	N	15	30	12		4	0.52	الاتفاق	2
	%	26.3%	52.6%	21.1%					
4	N	12	39	6		3.88	0.59	الاتفاق	4
	%	21.1%	68.4%	10.5%					
المتوسط المرجح						3.95			
الانحراف المعياري						0.53			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. يبين الجدول (9) الخاص بنتائج بناء القدرات إنَّ الاتفاق هو ما يميز اتجاه العينة إذ كان أعلى متوسط حسابي 4.05 وأقل متوسط حسابي كان 3.85 وبانحراف معياري 0.53.

الجدول (10): معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة وبناء القدرات

	محاور بناء القدرات	تكوين المعرفة	تنظيم المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
1	أنواع القدرات	-0.026	0.288*	0.408*	0.148
2	مستويات القدرات	0.129	0.455**	0.260	0.393**
3	مراحل بناء القدرات	0.203	0.231	0.518**	0.483**
4	نتائج بناء القدرات	0.611**	0.804**	0.615**	0.686**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

* معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

** معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بيرسون بين محاور إدارة المعرفة ومحاور بناء القدرات إذ كانت في محور تكوين المعرفة العلاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01 مع نتائج بناء القدرات بقيمة 0.61 وطردية ضعيفة مع مستويات ومراحل بناء القدرات في حين كانت عكسية أو تكاد تكون معدومة مع أنواع القدرات بقيمة -0.026.

أمَّا محور تنظيم المعرفة فجاءت العلاقات جميعها طردية بأعلى معامل ارتباط قوي لنتائج بناء القدرات بقيمة 0.80 وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 يليه معامل ارتباط متوسط لكل من مستويات القدرات وأنواع القدرات يليه أدنى معامل ارتباط ضعيف لمراحل بناء القدرات بقيمة 0.23. أمَّا محور مشاركة المعرفة فجاءت العلاقات جميعها طردية متوسطة بأعلى معامل ارتباط لنتائج بناء القدرات بقيمة 0.615 يليه لمراحل بناء القدرات بقيمة 0.518 وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 يليه معامل ارتباط متوسط لأنواع القدرات بقيمة 0.408 وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 يليه أدنى معامل ارتباط لمستويات القدرات بقيمة 0.26. وأخيراً محور تطبيق

المعرفة جاءت العلاقات جميعها طردية بمعاملات ارتباط متوسطة لكل من نتائج بناء القدرات بقيمة 0.686 يليه مراحل بناء القدرات بقيمة 0.483 يليه مستويات القدرات بقيمة 0.393 وبدلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 أمّا معامل الارتباط لأنواع القدرات فكان ضعيفاً وهو الأدنى بقيمة 0.148. الجدول (11): نتائج اختبار التباين الاحادي ANOVA تبعا لمتغيرات بناء القدرات

الدالة الإحصائية	Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور بناء القدرات
أنواع القدرات	.000	38.573	.62800	3.9737	أنواع القدرات
مستويات القدرات	.000	30.589	.64215	3.8026	مستويات القدرات
مراحل بناء القدرات	.000	29.916	.51310	3.8553	مراحل بناء القدرات
نتائج بناء القدرات	.000	239.898	.36479	3.9449	نتائج بناء القدرات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

يوضح جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه والذي نستنتج منه أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محاور بناء القدرات تبعا لإدارة المعرفة إذ جاءت قيمة F لمحور أنواع القدرات 38.573 ومحور مستويات القدرات 30.589 ومحور مراحل بناء القدرات 29.916 ومحور نتائج القدرات 239.898 وجميعها بقيمة احتمالية 0000 أصغر من 0.001 دالة إحصائية، كما يوضح الجدول ارتفاع قيمة المتوسطات إذ كانت أعلى قيمة لمحور أنواع القدرات بقيمة 3.9737 من أصل 5 درجات وبانحراف معياري 0.62800.

يبين جدول (12) نتائج تحليل الانحدار لمعرفة العلاقة التأثير بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بمحاورها الأربعة (تكوين المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (بناء القدرات)، إذ تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وقد أظهرت النتائج أنّ نموذج الانحدار معنوي من خلال قيمة F البالغة (44.070) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01). كما تبين النتائج أنّ المتغيرات المستقلة المتمثلة بالمحاور الأربعة تفسر 77% من التباين الحاصل في بناء القدرات من خلال معامل التحديد R².

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	ANOVA قيمة F	Sig دلالة F	بيتا غير المعيارية B	قيمة T	دلالة t
بناء القدرات	تكوين المعرفة	0.879	0.772	44.070	0.00	0.188	2.644	110.0
	تنظيم المعرفة					2090.	2.509	0.015
	مشاركة المعرفة					0.070	1.028	0.309
	تطبيق المعرفة					0.629	8.375	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

وبالنظر إلى القيم المثبتة تحت عمود بيتا B من خلال قيمة t والدلالة المرتبطة بها، نستنتج أنّه كلما تحسن تطبيق المعرفة بالدرجة الأولى بمقدار وحدة واحدة تحسن بناء القدرات بمقدار (0.629) في حين يأتي تنظيم المعرفة بالدرجة الثانية إذ كانت قيمة معامل بيتا (0.209)، ثم يليها تكوين المعرفة الذي كلما تحسن بمقدار وحدة واحدة تحسن بناء القدرات بمقدار (0.188) وكذلك فيما يخص مشاركة المعرفة بقيمة بيتا (0.070).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: بناءً على تحليل البيانات وقياس مدى علاقة وتأثير إدارة المعرفة على بناء القدرات تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. قبول فرضية البحث الرئيسة التي تنص بوجود فروق ذات دلالة احصائية في بناء القدرات تعود إلى إدارة المعرفة.
 2. قبول فرضيات البحث الجزئية مع الإشارة إلى وجود تباين في قوة الارتباط بين محاور إدارة المعرفة ومحاور بناء القدرات.
 3. يبين تحليل البيانات أن إدارة المعرفة تؤثر في بناء القدرات بدرجات مختلفة من مرحلة لأخرى إذ إن تطبيق المعرفة لها الأثر الأكبر في تنظيم المعرفة ثم تكوين المعرفة وأخيراً مشاركة المعرفة.
 4. تشير نتائج الاستبانة إلى أن الاهتمام بإنشاء قاعدة معرفية ليس بالمستوى المطلوب الذي يجعلها الأساس للعمل المنظمي لكي تتم مشاركتها بين أعضاء المنظمة.
 5. ضعف الإجراءات الخاصة بجعل كل عمل واضح ودقيق من حيث المهام والصلاحيات.
 6. تطبيق إدارة المعرفة يعزز مفهوم المنظمة التعليمية وبالتالي نمو القدرات الشخصية للموظفين.
 7. يساعد تطبيق إدارة المعرفة على تجنب الازدواجية والأخطاء المتكررة في العمل.
- ثانياً. التوصيات: من خلال الاستنتاجات التي سبق ذكرها يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. التوجه نحو استخدام حقيقي للمعرفة المكتسبة لتعديل التوجه الاستراتيجي وحل المشاكل الجديدة وتحسين الكفاءة.
 2. تشجيع المنتسبين على الإبداع وتعديل نظام الأجور والتحفيز وجعله مبني على المعرفة.
 3. تدريب متخذي القرارات على استخدام التقنيات الحديثة ليساهم في توفير عامل الوقت.
 4. بناء قاعدة معلومات في كل منظمة حسب اختصاصها وتحديث معلوماتها باستمرار لتكون جاهزة عند طلب متخذ القرار.
 5. نشر الوعي بين منتسبي المنظمة لثقافة المعرفة وأهميتها في رسم الاستراتيجيات وتبني سياسات مناسبة للاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة.
 6. تكوين ملف مشترك على الانترنت داخل المنظمة يرشد الأفراد لتنظيم معرفتهم فيه ومشاركتها مع توفير البرامج الحاسوبية المناسبة لذلك.
 7. عدم التقيد بالأساليب التقليدية فبناء القدرات غير محددة بتدريب الأفراد بل قد يتضمن الارتقاء بالأنظمة واستقطاب أفراد جدد وتحسين كفاءة استخدام الموارد الموجودة.
 8. استخدام مبدأ التنوع والتوسع في بناء القدرات لتشمل ثلاثة موارد: قدرة الموارد البشرية على إدارة المعرفة والهيكل المنظمي الفاعل الذي يدعم العمل الجماعي والفردى والتكنولوجيا.

المصادر

1. Ahmed, D. A. & Hussein, A. A. & Ibrahim, M. A., (2023), Capital structure and its impact on profitability and risk, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. Special Issue, Part (4).
2. Aiken, Dennis, (2016), Best practices for the implementation of a knowledge management system in small and medium enterprises. Academic Extension 1277 University of Oregon Eugene, OR 97403-1277(800)824-2714

3. Al-Ameen, L.A.& Al-Hamadany, H. A., (2023), The reality of knowledge retention practices: An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Iraqi Ministry of Planning, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, Issue 63 Part 2.
4. Bala, Suman, (2015), Role of capacity building and knowledge management for improving efficiency of human resources in indirect tax administration MCTP phase IV.
5. Barrett, S. Kincaid, D. March, A., (2013) Building coaching capacity. Presented at the 2013 PBIS Leadership Forum.
6. Belavkin, Roman V. (2011) "The Knowledge Management Cycle" Lecture 2, BIS 4410.
7. Bencsik, A. (2021). The sixth generation of knowledge management – the headway of artificial intelligence. Journal of international studies, 14(2), 84-101. Doi:10.14254/2071-833.2021/14-2/6.
8. Bolo, Maurice Ochieng (2020). New knowledge management strategy for SGCS. IDRC Grant/ Subvention du CRDI: 109388-001.
9. Cap-Net (2004) "Applying Knowledge Management: A tool for capacity building Networks in Integrated Water Resources Management", October.
10. Choo, Chun Wei, (2000) "Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know", Library Management, Volume 21, Number 8.
11. Courtney, James F .(2001) "Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward anew decision- making paradigm for DSS", Decision support systems 31, 17-18.
12. Dalkir, K. (2011) "knowledge management in theory and practice", the MTT press.
13. Drucker, Peter, (1999) "The Post-Capitalist Society", Oxford: butterworth-heinemann.
14. Eade, Deborah. (2007). Capacity building: An approach to people-centered development. Oxfam.
15. Fard, Hassan Danaee and Selseleh, Minoo (2010) "Measuring knowledge management cycle: Evidence from Iran", European journal of scientific research, ISSN1450-216x, Vol.41, No,2, pp.297-309.
16. Hamid, S. M.& Kalaf, Q. F., (2019), Change in knowledge of administrative bodies of sports clubs in the two regions central and southern, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol., Issue 58, P. 213-225.
17. Harsh, S. (2010). Gaining perspective on a complex task: A multidimensional approach to capacity building. Chapter 1.
18. Ibrahim, Mustafa Ali. (2023), The role of fiscal policy in achieving the economic and financial security of the state, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. Special Issue, Part (3): 41-55
19. Jashapara, Ashok (2004) "Knowledge Management: An Integrated Approach " Halow, Essex Prentice Hall, New York, NY.
20. Lammert, J.D. Johnson, L. Flore, T.A., (2015), Conceptualizing capacity building. Rockville, MD, Westat.
21. McInerney, Claire R., (2005) "What Happens When Decisions Must be Made Quickly- Can KM Help?", Rutgers University, USA.

22. Otto, William F., (2006) "Making Decisions Using Knowledge Management", North East National Collegiate Honors Council Conference, Pittsburgh, April 6-9.

الملاحق

ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة.

اولا - معلومات عامة: (ضع علامة √ أمام الإجابة المناسبة رجاءً)

1. العمر:

❖ 18 – 25 ()

❖ 26 – 35 ()

❖ 36 – 45 ()

❖ 46 فما فوق ()

2. عدد سنوات الخدمة:

❖ أقل من سنة ()

❖ 1 – 5 سنة ()

❖ 6 – 10 سنة ()

❖ 11 – 15 سنة ()

❖ 16 سنة فما فوق ()

3. مستوى التعليم

❖ بكالوريوس ()

❖ دبلوم ()

❖ دبلوم عالي ()

❖ ماجستير ()

❖ دكتوراه ()

4. التخصص:

❖ هندسي ()

❖ علمي ()

❖ انساني ()

السؤال	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
ثانياً.... محور إدارة المعرفة تكوين المعرفة					
يسهل تكوين المعرفة في محيط العمل.					
التعبير عن المعرفة يكون باستخدام الرموز واللغة.					
يسهل تكوين المعرفة من خلال إقامة الدورات التدريبية أو ورش العمل					
يزداد تكوين المعرفة من خلال اشراك الموظفين في الندوات داخل وخارج المنظمة.					
تبادل الزيارات العلمية والمهنية بين المنظمات وبمختلف مستويات العمل يزيد من تكوين المعرفة.					
تنظيم المعرفة					
توثيق وحفظ المعرفة خطوة مهمة في عملك المنظمي.					

السؤال	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
توفر المنظمة وسائل تكنولوجيا مختلفة لتنظيم المعرفة في مجال عملك.					
يساهم نظام الحوافز والمكافآت المتبع على الإبداع في تنظيم المعرفة.					
الاستفادة من الأخطاء السابقة يرفع مستوى تنظيم المعرفة.					
عقد لقاءات دورية لتجاوز المعوقات يجعل تنظيم المعرفة أفضل.					
مشاركة المعرفة					
مشاركة المعرفة تعتمد على قدرة الموظفين على مشاركة خبراتهم.					
توفير وسائل الاتصال الملائمة والسهلة يرفع مستوى مشاركة المعرفة.					
قوة المنظمة التي تعمل فيها تكمن في تأسيس ثقافة مشاركة المعرفة.					
الإصدار الدوري للمنظم لدليل إجراءات العمل الوظيفية يسهل مشاركة المعرفة.					
تعميم المبادرات والابتكارات بين الموظفين يساهم في مشاركة المعرفة.					
تطبيق المعرفة					
تقييم وتقويم المعرفة يزيد من أهميتها.					
التهيئة والاعداد النفسي المسبق للموظفين ضروري في تطبيق المعرفة.					
الاستفادة من التجارب السابقة يدعم تطبيق المعرفة.					
التطبيق الصحيح للمعرفة التي تم مشاركتها في منظمتك يكون من دون محاباة أو تحامل على من كان مصدرها.					
الاستعانة بالاستشاريين خطوة مهمة في عملك لرفع مستوى تطبيق المعرفة.					
ثالثاً...محور بناء القدرات..... أنواع القدرات					
يتمتع الموظفون بقدرات متنوعة كالمهارة والمعرفة والصبر والاستمرارية.					
تسود داخل المنظمة أجواء التفاعل والتعاون والتواصل بين الأفراد.					
تعمل المنظمة على وضع السياسات والإجراءات التي تصب في بناء قدرات المنظمة.					
تخصص الإدارة العليا الموارد والمعدات اللازمة للتغيير وتحقيق الأهداف.					
مستويات القدرات					
يملك الموظف المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام المكلف بها.					
يملك الموظفون الحد الأدنى من المهارة المطلوبة لأداء الأعمال.					
هيكل المنظمة يسمح بتداول المعلومات والخبرة المطلوبة لإنجاز العمل بدقة.					
تسير عمليات العمل بشكل تسلسلي ومنطقي.					
مراحل بناء القدرات					
توجد في المنظمة فجوة بين القدرات المطلوبة والقدرات الموجودة.					
تسعى المنظمة إلى زيادة فرص التعلم لبناء معرفة جديدة بين الموظفين.					
تقويم أنشطة الموظفين بشكل دوري يساعد في تحفيز الإبداع.					
تعمل المنظمة دائماً على تحسين المهارات والعمليات لضمان استدامتها.					
نتائج بناء القدرات					
تسعى المنظمة إلى التنمية من خلال بناء قدرات الموظفين.					
التحول إلى العمل المتقن هو من أولويات المنظمة.					
تركيز التوجهات نحو الارتقاء بالثقافة والمعتقدات بين أعضاء المنظمة ينتج عنه تطور في العمليات التنظيمية.					
تمتلك المنظمة الرغبة في التغيير نحو الأفضل وتصمم استراتيجيتها بناءً على ذلك.					