

الدور التفاعلي لمدرء المعرفة في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة  
المعرفة

دراسة حالة في ديوان محافظة البصرة

**The Moderator role of knowledge managers in the relationship  
between knowledge management practices and knowledge  
management processes**

**Researcher: Shaima Abdel Reda Zaghir**

**Dr. Mohammad Saleh Hadi**

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد

٢٠٢٤

## المستخلص

تعتبر ادارة المعرفة احد العناصر الاساسية لنجاح اي منظمة في هذا العصر، لما تلعبه المعرفة في تدعيم الابتكارات وتعزيز الابداع وتحسين اداء المنظمات، اضافة الى التعديل المستمر في الهياكل التنظيمية، وتدعيم اواصر الترابط ما بين المعارف والتكنولوجيا وطرق ادارتها، اذ تهدف الدراسة الى اضافة طرح مختلف ومتجدد يجمع بين متغيرات الدراسة الثلاث، (ممارسات ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، مدراء المعرفة). لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، تم اتباع منهج تصميم مختلط باستخدام اداة الاستبيان للتحليل الكمي وبناءا على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة (موظفي ديوان محافظة البصرة) والبالغ عددها (٣٤٦)، وكانت اداة المسح عبارة عن استبيان يتكون من (٥٥) سؤالاً اضافة الى التحليل النوعي وذلك باستخدام المقابلات شبه مهيكلة، على عينة من مدراء ديوان محافظة البصرة والبالغ عددها (١٢) مدير، اشارت النتائج الى ان المنظمات التي تتمتع بممارسات افضل لإدارة المعرفة تميل الى انجاز الاعمال والخدمات بشكل اسرع، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها تبني ادارة المعرفة وممارساتها وعملياتها المتمثلة ب( خلق المعرفة ، مشاركة المعرفة، تبادل المعرفة والاحتفاظ بالمعرفة)، اضافة الى ايجاد برامج تدريبية للموظفين وبشكل دوري ومنتظم.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المعرفة، ممارسات ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، مدراء المعرفة، منهج مختلط.

## **Abstract**

Knowledge management one of the basic elements for the success of any organization ,because knowledge plays a role in supporting, creativity enhancing innovations, and improving the performance of organizations, in addition to continuous modification in organizational structures, and strengthening the bonds of interconnection between knowledge and technology and methods of managing them, study aims to add a different proposition. It is renewed and combines the three study(Knowledge management practices, knowledge management processes, knowledge managers). To test the relationship between the main study variables, a mixed design approach was followed using a questionnaire for quantitative analysis based on the data collected from the study sample (Basra Governorate), which numbered (346). was consisting of (55) questions. In addition to qualitative analysis using semi-structured interviews. On a sample of (12) directors of the Basra Governorate Office, the results indicated that organizations that have better knowledge management practices tend to complete work and services. The study reached a set of recommendations, the most important of which is adopting knowledge management, its practices and processes represented by (creating knowledge). , knowledge sharing, knowledge exchange and knowledge retention), in addition to creating training programs for employees on a regular basis.

**Keywords:** knowledge management, knowledge management practices, knowledge management processes, knowledge managr ,Mixed method.

## **المقدمة (Introduction)**

إن التطورات الهائلة في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة ، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على بناء ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في إطار اقتصاد المعرفة هذه التطورات كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها وهذا ما أدى بالمجتمعات المتقدمة أن تكتسب التميز بفضل اعتمادها على المفكرين وأصحاب العقول المنتجة للمعرفة وأصبحت قوة الدول تعتمد على امتلاكها ناصية العلم والمعرفة (العنزي، ٢٠٠٤، ١٥٥).

ان الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمهارات هم النواة الأساسية لتمييز المنظمات وتطورها قياساً بالمنافسة منها (هادي، ٢٠٢٢: ١٢٦)، حيث تنتظر أغلب المداخل والمفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة على أن إدارة المعرفة هي عملية ، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك ووصفت المعرفة بكونها مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية وإنها لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٧).

حظي مفهوم مدراء المعرفة باهتمام متزايد من الباحثين والدراسين على الصعيد العالمي ( McKeen & Staples, 2001)، اذ اصبح من المواضيع المهمة الذي شهد انتشاراً وتداولاً، فهم الافراد الرئيسيون المكلفون بمهمة إنجاح إدارة المعرفة وان لمبادراتهم وممارساتهم دور جوهري لتمكين المنظمات من اعتماد او تكييف ممارسات إدارة المعرفة في بناء رؤية ذات توجه ريادي في ضوء استثمار المعرفة داخل المنظمة وإدخال ادخال تكنولوجيا المعلومات في عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في اكتشاف المعرفة وتبادل المعرفة وتطبيقها (Cole-Gomolski, 1999).

## المبحث الاول : منهجية واسلوب الدراسة

### تمهيد

تم تسليط الضوء على منهجية الدراسة التي تمثل خارطة الطريق وحلقة الوصل ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة، وبين امكانية تطبيقها من قبل مدراء المعرفة في ديوان محافظة البصرة ،حيث يتم تحديد الاطار العام لمسار الدراسة الحالية ،أي التعريف بمشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وفرضياتها ومخطط الدراسة ومحدداتها الزمانية والمكانية، فضلا عن بناء مقياس الدراسة لجمع المعلومات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

### اولاً: مشكلة الدراسة ( Study Problem )

تم هيكلية مشكلة الدراسة وفق عملية منهجية اكااديمية، حيث تم بناؤها بالاستناد الى عدة توجهات :

١- تم اجراء استطلاع اولي ( pilot study ) لعينة من مجتمع الدراسة والذين يمثلون اصحاب القرار في ديوان محافظة البصرة كما في الجدول (١). حيث تبين بعد اجراء الاستطلاع الاولي ان مجتمع الدراسة يحتاج الى توظيف عمليات ادارة المعرفة بصورة منفردة او بشكل مجتمع ، حيث عكست نسبة الاستجابة (لا) (٣٥%) بمعنى ان ديوان المحافظة يحتاج الى توظيف عمليات ادارة المعرفة ضمن توجهاتها الاساسية وكانت نسبة (المحايد) (٣٨%) وتضمنت الاستمارة ايضا نسبة الاجابة ب(نعم) (٢٧%).

٢- بعد مراجعة محددات عدة دراسات ومنها :

دراسة ( Zaim etal,2018:15 ) حيث اكدوا من دراستهم ان المنظمات لا تعمل بشكل بعيدا ومستقل عن ممارسات ادارة المعرفة ، وكذلك دراسة (حسين ونصار, ٢٠٢٢ : ٨ ) حيث ركزوا على ان تدرس الابحاث في المستقبل العلاقة ما بين ادارة المعرفة واستدامة الشركة ، وفي هذا المجال برزت دراسة ( Inkien, 19 : 2016 ) على ان يكون لمدراء المعرفة تأثير كبير من خلال تحديد ادوارهم لأجل دعم عملية خلق المعرفة من اجل حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وضمن هذا السياق نسج ( Harandi,2018 : 18 ) الافكار السابقة في خلال إيضاحه الى ضرورة مراجعة تأثير تكنولوجيا المعلومات والتي تمثل احد الابعاد

الفرعية لمتغير ممارسات ادارة المعرفة على تنفيذ ادارة المعرفة باعتبارها جزء اساسي من عمليات ادارة المعرفة.

٣ - وبما ان الباحثة تعمل في ديوان محافظة البصرة فان مجتمع الدراسة يفتقر الى (التشجيع على مشاركة المعرفة، وشعور الموظفين بالمنافسة او التهديد مما يؤدي الى اكتناز المعرفة او اخفاءها باعتبارها مصدرا لقوتهم، وتجاهل الهدف الاساسي لإدارة المعرفة المتمثل في اكتشاف السياقات المشتركة عبر الحوار من خلال انشاء فرق عمل، والاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية). استناداً الى ما ذكر في أعلاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الاتي :

"هل يمكن توظيف ممارسات ادارة المعرفة كأليات للاستفادة من عمليات ادارة المعرفة ضمن توجهات عمل ديوان محافظة البصرة ، وهل يوجد دور تفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير على العلاقة بينهما" .

### ثانياً: تساؤلات الدراسة (Study Questions):

استناداً الى مشكلة الدراسة وفي ضوء ما ذكر من بعض تداخلات موضوعية في صياغتها، جرى صياغة تساؤلات الدراسة في ضوء ما يلي:

١. هل توجد علاقة ما بين ممارسات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة؟
٢. هل يوجد دور تفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير في العلاقة ما بين ممارسات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة (Study Significance):

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها كمزيج لثلاث متغيرات جوهرية تستند عليها بيئة العمل، ولكونها تبحث في مجموعة من التوجهات والمفاهيم الإدارية ، اذ تعتبر الدراسة بما تتضمنه طرماً متجدد نوعاً ما في سياق الجمع ما بين المتغيرات الثلاث على حد علم الباحثة ، و يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالآتي:

١. ان منهج التكامل العلمي بين المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة يتوقع منه ان يحقق أهمية تتمثل بالاستفادة من وجهات النظر المختلفة مما يقود الى تكوين عملي تندمج فيه الأفكار والرؤى المختلفة في ضوء متغيرات الدراسة الثلاث بشكل مجتمع، مما يعتبر كمساهمة ولو بشكل نسبي في تقديم

تقاربات او تناقضات حول هذه المتغيرات او تشكيل تفسيرات تحقق فائدة لكل الأطراف المهمة ضمن مجال الدراسة.

٢. عدد قليل من الدراسات التي تناولت متغير مدراء المعرفة (*Knowledge managers*)، ومنها دراسة ( هادي، ٢٠٢٢ ) ، ولاهمية متغير مدراء المعرفة وما له من امكانيات تعمل على ترسيخ عمليات ادارة المعرفة بالاعتماد على ممارسات إدارة المعرفة.

٣. أهمية موقع الدراسة (ديوان محافظة البصرة)، وتتجسد تلك الأهمية كونه يعكس امكانية التعرف على مستوى إدراك عينة الدراسة للمتغيرات الثلاث " ممارسات ادارة المعرفة وعمليات المعرفة ومدراء المعرفة.

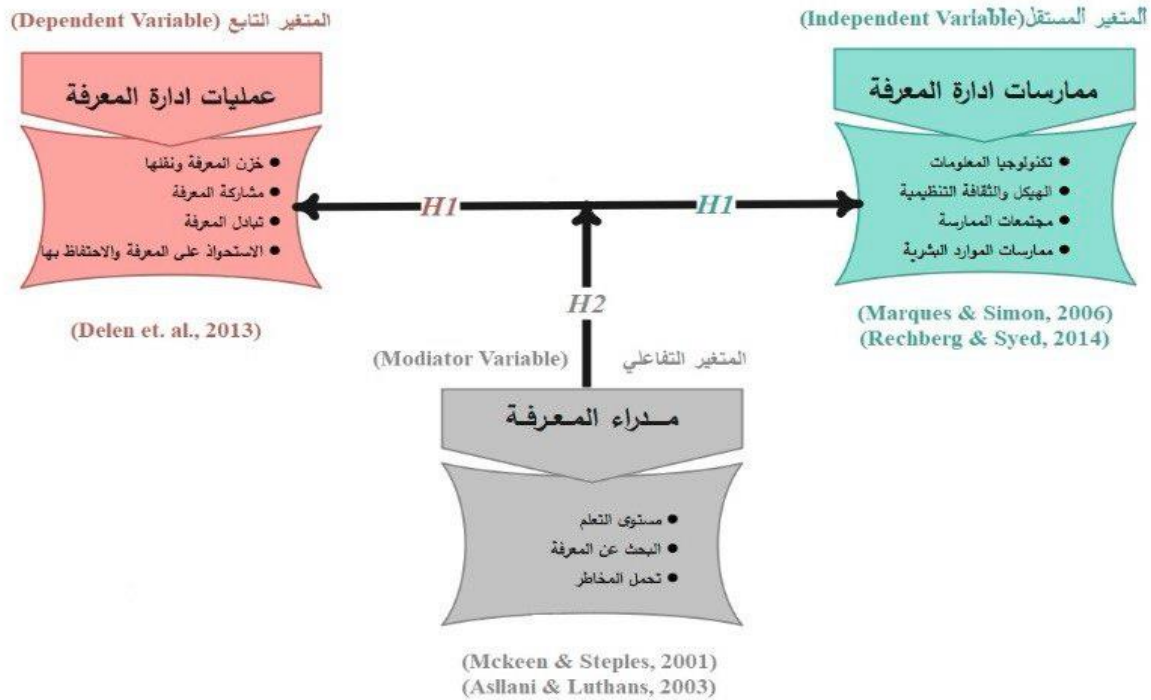
#### **رابعاً: أهداف الدراسة (Study Objectives):**

تحاول الدراسة الحالية تحديد الاولويات المرتبطة بكيفية توظيف عمليات ادارة المعرفة في ديوان محافظة البصرة من خلال العلاقة التكاملية ما بين متغيري (ممارسات ادارة المعرفة ومدراء المعرفة) ، كألوية او استراتيجية يتم اللجوء اليها لتحفيز الموظفين واصحاب القرارات لحل بعض من المشكلات المهمة داخل بيئة العمل ، بالإضافة الى انه يمكن توضيح أهداف الدراسة من خلال التالي:

١. التأزر في ما بين متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث من خلال جمعهم ضمن انموذج مفاهيمي واحد.
٢. التهيئة لاستكشاف طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاث.
٣. إمكانية تشخيص علاقة "التأثير التفاعلي لمتغير مدراء المعرفة في العلاقة ما بين المتغير المستقل ممارسات ادارة المعرفة والمتغير التابع عمليات المعرفة.

#### **خامساً: المخطط الفرضي للدراسة**

بالاستناد الى عدة دراسات منها واستنادا الى وجهة النظر المستندة الى المعرفة ( *knowledge based view* ) ، تم تشكيل مخطط فرضي للدراسة يوضح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة الثلاث للتركيز على مشكلة الدراسة عند بنائها كما في الشكل (١) .



## الشكل (١)

### المخطط الفرضي للدراسة

المصدر / اعداد الباحثة

يمثل المتغير المستقل (ممارسات إدارة المعرفة) وتم قياسه من خلال أربعة ابعاد وهي ( تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل والثقافة التنظيمية ، مجتمعات الممارسة ، ممارسات الموارد البشرية ) بالاعتماد على دراسات كلاً من ( Marques&Simon,2006) ، (Rechberg&Syed,2014) ، والمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة ) والذي يضم أربعة ابعاد وهي ( تخزين المعرفة ونقلها ، مشاركة المعرفة ، تبادل المعرفة و الاستحواذ على المعرفة والاحتفاظ فيها) بالاستناد الى دراسة (Delen et al ,2013) ، ويمثل مدراء المعرفة متغيراً تفاعلياً والذي تم قياسه عبر ثلاثة ابعاد وهي ( مستوى التعلم ، البحث عن المعرفة ، وتحمل المخاطر ) وفقاً لدراسة ( Mckeen & Staples ,2001) ، ودراسة ( Asllani & Luthans ,2003).

## سادساً: تطوير فرضيات الدراسة Developing the study hypothesis

### ١ - العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة

بينت دراسة (Tseng,2008:1) انه يمكن تحقيق قيمة للأعمال من خلال الاصول غير الملموسة مثل المعرفة، حيث بينت هذه الدراسة بوجود علاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ ادارة المعرفة. وأكدت دراسة (Parise,2007:359) ان للموارد البشرية وممارساتها دور اساسي في خلق المعرفة. وعزز الفكرة السابقة كلا من (Monks etal,2016:2) في دراستهم، حيث اكدوا بوجود علاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية وتبادل المعرفة، وكذلك لها دور مهم في مشاركة المعرفة بين فريق العمل (Ma etal,2017:565) لذلك في ضوء ما تم توضيحه من مقاربات موضوعية فيما يخص متغيري الدراسة يمكن صياغة فرضية الدراسة الرئيسية الاولى وبالتالي:

**H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة وتشتق من هذه الفرضية مجموعة من فرضيات الفرعية التالية:**

**H1a: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين ممارسات ادارة المعرفة ومتغير خزن المعرفة ونقلها بشكل مجتمع.**

**H1b: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين ممارسات ادارة المعرفة ومتغير مشاركة المعرفة بشكل مجتمع.**

**H1c: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين ممارسات ادارة المعرفة ومتغير تبادل المعرفة بشكل مجتمع.**

**H1d: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية واحصائية ما بين ممارسات ادارة المعرفة ومتغير الاستحواذ على المعرفة والاحتفاظ بها بشكل مجتمع.**

**٢- الدور التفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة.**

اشار (Asllan & luthans,2003:1) الى الدور الاساسي لمدراء المعرفة في توظيف تكنولوجيا المعلومات لممارسة كافة الانشطة الادارية وكيفية ادارة المعرفة. واكد (هادي، ٢٠٢٢:١٢٤) الفكرة هذه في دراسته من خلال ايضاح الدور المهم لمديري المعرفة وتراكم المعرفة في تعزيز التوجه الريادي للمؤسسات لان مدراء

المعرفة هم النواة الاساسية لتميز وتطور المؤسسات مقارنة بالمنافسين ، وكذلك دراسة (سموعي وسلمان، ٢٠١٩: ١) الذين اكدوا على دور المدراء في تعزيز وتشجيع العاملين وتفعيل دورهم الاساسي في المؤسسة. في ضوء ما تم توضيحه سابقا يمكن صياغة فرضية الدراسة الرئيسية الثانية بالشكل التالي:

**H2:** يوجد دور تفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة. وتشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

**H2a:** يوجد دور تفاعلي لمستوى المتعلم في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة بشكل مجتمع.

**H2b:** يوجد دور تفاعلي للبحث عن المعرفة في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة بشكل مجتمع.

**H2c:** يوجد دور تفاعلي لتحمل المخاطر في العلاقة ما بين ممارسات المعرفة وعمليات ادارة المعرفة بشكل مجتمع.

### **ثامنا: مجتمع الدراسة والعينة ( Study Population and Sample )**

#### **١ - مجتمع الدراسة:**

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح خصائصه امر مهم ويتطلب الدقة فيه ،حيث يشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في ديوان محافظة البصرة وذلك لدورهم الحيوي في تعزيز الكثير من الممارسات والاستراتيجيات والبالغ عددهم ( ٣٤٢٦ ) .

٢- **عينة الدراسة** سيتم اختيار العينة والبالغة (٣٤٦) بالاستناد الى الجدول الاحصائية الموجودة في كتب منهجية البحث العلمي والمقالات ذات التخصص، حيث اشار (Sekaran,2016:263-262) انه اذا كان مجتمع الدراسة ( ٣٤٢٦ ) فان العينة ستكون ( ٣٤٦ ) .

#### **تاسعا: حدود الدراسة Limits of the study**

١- **الحدود الزمانية:** وتشمل الحدود المتعلقة بالبيانات التي سيتم جمعها وعمل كافة الإجراءات المتعلقة بالدراسة للفترة من ١١/٥ لغاية المدة المقررة للانتهاء منها حسب التعليمات الوزارية.

٢- **الحدود المكانية:** سيتم اجراء الدراسة في ديوان محافظة البصرة.

## عاشرا: اساليب جمع البيانات Methods of Data Collection

١- الجانب النظري :بالاعتماد على الكتب والمقالات التخصصية العربية منها والأجنبية , حيث سيتم التركيز على اسلوب دراسة الحالة ، فهو اهم الاساليب المستخدمة في البحوث العلمية ، حيث يعتمد هذ الأسلوب على الجمع ما بين (التصميم الكمي والنوعي ) في ضوء استخدام ادوات مثل المقابلات والاستبيان وبعد ذلك ويتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الاحصائية والاساليب المناسبة لتوليد النتائج ، وفق عدة برامج سيتم التطرق اليها ضمن الجانب التحليلي للدراسة .

٢- الجانب الميداني /العملي ( Field/Practical Side ) : وسيتم اعتماد المحاور التالية:

- أ- المقابلات ( Interviews ) ستكون النوع الشبه مهيكلة ( Semi-structured ) لتشخيص واقع متغيرات الدراسة وابعادها من وجهة نظر المدراء .
- ب- دراسة اولية (Pilot study) لتشخيص مشكلة الدراسة .
- ج- استمارة استبيان ( Questionnaire Form ) وسيتم التركيز عليها من ناحية جمع المعلومات بصورة دقيقة للحصول على نتائج دقيقة عند تحليلها.

## المبحث الثاني /الاطار النظري

يشمل نموذج الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات والمتمثلة بالمتغير المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) والمتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) اضافة الى اهمية المتغير التابع (مدراء المعرفة).

### اولا: ممارسات ادارة المعرفة Knowledge management practices

تجعلنا ثورة المعلوماتية والانترنت نفكر جديا في تطبيق ادارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات كما ان العالم يشهد تحولا غير مسبوق في مجالات المعرفة والمعلومات، اضافة الى وسائل واساليب حفظها ونقلها. هذه الثورة التي تحتاج الى توفير عناصر بشرية مؤهلة، والتي تساهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام (Nahapiet & ghoshal,1998:242-266)، حيث تعتبر ادارة المعرفة من اهم

السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، ومن الضروري توضيح مصطلح المعرفة وانواع المعرفة كمدخل لعرض ادارة المعرفة، ان المعرفة هي وضع المعلومة في سياقها الفعلي.

يدرك (Kakabadse & Kouzmin,2001:77) ان احد العوامل الهامة لنجاح المنظمة وقدرتها التنافسية هو خلق ونقل المعرفة. ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٢:٢٩) بان ادارة المعرفة هي عملية تحويل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف ، وهي عملية ادارة المعرفة النظامية من اجل ايجاد قيمة للأعمال ولتوليد الميزة التنافسية .

وانسجاما مع ما تم ذكره أعلاه فهي تمثل ادراك واضح واكيد للأشياء وللحقائق والسلوك، (الدوري، ٢٠٠٤: ١٠-١١)، ينبغي على المنظمة تطوير وسائل فعالة لخلق المعرفة ونقل المعرفة بغرض تحقيق الميزة التنافسية. ان المنظمة الناجحة هي تلك التي تتبنى ممارسات ادارة المعرفة بطريقة استراتيجية، من اجل تحقيق أهدافها، وتطوير اصول المعرفة فيها (Jashapara,2004:1-344).

وفقا (Zack,2009:392-409)، ان المتطلبات الملحوظة لإدارة المعرفة، هي أنشطة خاصة بممارسات ادارة

المعرفة، قد تؤدي تلك الممارسات المختلفة الى تنفيذ المنهج الرسمي المتبع لإدارة المعرفة

ناقشت الادبيات الحالية اربع فئات رئيسية من عوامل النجاح الحاسمة لادارة المعرفة: (١) الموجهة نحو الفرد، والتي تشمل الثقافة والافراد والقيادة، (٢) الموجهة نحو المنظمة، والتي تتكون من العمليات والهياكل ، (٣) الموجهة نحو التكنولوجيا، والتي تتعلق بكل من البنية التحتية والتطبيقات، (٤) الموجهة نحو العمليات الادارية، والتي تتمثل بالاستراتيجية والاهداف والمقاييس (Heisig,2009:4-31).

وان هناك العديد من الابعاد المهمة التابعة لممارسات ادارة المعرفة، والتي تخدم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات للكثير من العمليات، مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وايضا تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي من اهم العناصر المؤثرة على بناء نظام ادارة المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفها وخبزنها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق اهدافها(عتوم وعتوم، ٢٠١٨ : ٧٣). اشار(هادي، ٢٠١٤:٧٩) من اهم العوامل التي تؤثر على خلق المعرفة ونقلها هي الاتصالات، بدون اتصالات فعالة، فان اعضاء المنظمة لا يمكنهم تشارك الافكار والمعرفة، ونتيجة لذلك عملية خلق المعرفة ونقلها ستكون معقدة للغاية، لهذا الغرض يمكن للمديرين استخدام التكنولوجيا مثل وسائل الاعلام وشبكة الانترنت.

ومن اجل التسهيل لعمليات ادارة المعرفة، ينبغي على المديرين تصميم هيكل تنظيمي مناسب لحل

المشكلات، ويكون مهم جدا لخلق ونقل المعرفة، (هادي، ٢٠١٤:٧٩).

## ثانياً: عمليات ادارة المعرفة Knowledge management processes

تناولت المفاهيم والمداخل ادارة المعرفة على انها عملية، والمنظمات التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية، تحتاج الى دمج ونشر العديد من الموارد والقدرات فيها ( Ferraris etal,2019:1923-1936). فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول اليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها، واسترجاعها بقصد التطبيق او اعادة الاستخدام، والهدف من هذه العمليات هو توعية المنظمة بمعرفتها على المستوى الفردي والجماعي، واستخدام تلك المعرفة لتشكيل نفسها وجعل عملية اعمالها تتسم بالكفاءة (Azan etal,2017:238-256).

تم تصنيف عملية ادارة المعرفة الى تسعة أنشطة، بينما كان هناك عدة اراء للباحثين حول تصنيف عمليات ادارة المعرفة. رأى (الحواري وعلوان، ٢٠١٦: ٢٤-٤٤)، ان تصنيف عملية ادارة المعرفة الى ثمانية أنشطة : تشخيص المعرفة، تحديد اهداف المعرفة ، توليد المعرفة، وتخزينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، استرجاع المعرفة، وصيانة المعرفة، وعلى الرغم من تعدد التصنيفات بين الباحثين من حيث الأنشطة، فان غالبية الباحثين يتفقون على ستة أنشطة رئيسية مكررة في عمليات ادارة المعرفة المقترحة، وهذه الأنشطة هي : تحديد المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة وتقييم المعرفة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، تم تحد اربعة ابعاد لادارة المعرفة والتي تبنتها غالبية الدراسات، واعتمدتها الباحثة في دراستها كونها الاشمل والاكثر استخداما ويمكن ان تخدم البحث، الا وتتمثل هذه العمليات بما يلي:

اولاً- **خزن المعرفة ونقلها:** ان خزن المعرفة يتم من خلال وضع المعرفة بطريقة ملائمة وتخزينها في مستودع يسهل الوصول اليه، وأشار (Kidd,1994:32) ان المعرفة قد تكون مخزنة في عقول الافراد عندما تكون معرفة ضمنية او في انظمة قواعد بياناتها وبرامجها وخططها المستقبلية، عندما تكون على شكل معرفة ظاهرة (صريحة).

ثانياً- **مشاركة المعرفة:** يرى (Marquardt,2002:38) يمكن مشاركة المعرفة داخل المنظمة بشكليين، احدهما مقصود يحدث من خلال المذكرات والتقارير والتنقلات بين العاملين، اما الاخر غير مقصود يتم فيه مشاركة المعرفة عن طريق الشبكات غير الرسمية والقصص والاساطير.

ثالثاً- تبادل المعرفة: تشمل مجموعة متنوعة من التفاعلات بين الافراد والجماعات داخل وبين وعبر المجموعات ومن المجموعات الى المنظمة، وقد يكون تبادل المعرفة اما احادي الاتجاه او مقابل أي متعدد الاتجاهات(Paulin&Suneson,2019:83).

رابعاً- الاستحواذ على المعرفة والاحتفاظ بها: حيث ادرك قادة الاعمال اهمية عمليات ادارة المعرفة والحاجة الى تشجيع المديرين والموظفين على المشاركة في تبادل المعرفة، وان المستويات العالية للأبداع والابتكار على المستويات التنظيمية، ارتبط بحاجة الموظفين لمشاركة وتبادل المعرفة (McGee,2017:31). الهدف من عمليات ادارة المعرفة هو توعية المنظمة بمعرفتها على المستوى الفردي والجماعي، واستخدام المعرفة في تشكيل نفسها، وجعل عملية اعمالها تتسم بالكفاءة والفاعلية، (Azan etal,2017:238-256). تعتبر المعرفة وادارتها المصدر الرئيسي المنافسة في كل منظمة، وبالتالي فان العديد من المنظمات بمجرد الحصول على المعرفة، ستكون اكثر نجاحا من اقرانها، عندما يتم تنفيذ ذلك بمهارة من خلال عمليات ادارة المعرفة (Lou&Rezaeenour,2016:1).

### **ثالثاً: مدراء المعرفة Knowledge managers**

ان مدراء المعرفة المجهزين بالكفاءة والخبرة يقدمون المشورة في الوقت المناسب لشاغلي مناصبهم وفرقهم مما يؤدي الى تحسين جودة العمل والكفاءة الاولية، وبالتالي تحقيق مخرجات افضل مع المرؤوسين المستعدين للمساهمة بجودة عالية ومعرفة قيمة (Haas&Hansen,2007:53). ان مدير المعرفة المثالي لا يتحكم في تدفقات المعلومات فحسب، بل ينفذ عملية المعرفة بنجاح من خلال تدوين المعرفة المناسبة (Viitala,2004:44).

يتم تعريف مديرو المعرفة على انهم ظواهر تنظيمية حديثة، والافراد الرئيسيون بمهمة انجاح ادارة المعرفة، حيث تعتبر دراسة مدراء المعرفة مفيدة وكاشفة وكونها حديثة بما يكفي لتمكين المنظمات من تكييف استراتيجيتها لادارة المعرفة، وتم تصميم دراسة استقصائية للكشف عن خصائص مديري المعرفة ومبادرات ادارة المعرفة وتوزيعها على مديري المعرفة الممارسين،(D. Mckeen,2001:1).

وفقا ل (Dmhrmac,2005:1-4)، المدير هو موظف يشكل جزءا مهم من فريق الادارة، وهو مسؤول عن ممارسة السلطة المفوضة على الموارد البشرية والمالية لتحقيق اهداف المنظمة، وله القدرة على قيادة الاعضاء بشكل فرق، من خلال ممارسة السيطرة، ويفوضهم المسؤوليات عن الاجراءات والنتائج الفردية او الجماعية. مدير المعرفة هو المفتاح في توليد القيمة، حيث يعمل على ادارة الافراد بشكل فردي، يجعل

التوجه الضمني صريحا، وذلك للحصول على المعلومات والمشاركة والاستخدام، وانه يحرص على المساهمة للجميع بشكل معقول في عملية خلق المعرفة، من خلال خبرتهم في هذا المجال، وبصورة عامة ان يتضح ان المعرفة هي في كل مكان تشكل مصدرا للقدرة التنافسية، والتي تستمد الى حد كبير من خلال الابتكار (Dutt,2006:59).

ويحتاج المديرون الى معلومات عالية الجودة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها وتحسين الخدمات والانتاجية، حيث من المحتمل ان تتأثر احتياجات المعلومات بعوامل مثل الثقافة التنظيمية ، والسماة الفردية، والمهام والادوار في المنظمة (Oster&Cho,1993:193-203) في اداء مهامهم . يسعى المديرون في منظمات الاعمال بانتظام الى الحصول على المعلومات لاداء المهام الادارية المختلفة (Luig,2001:151-159).

ينبغي ان يكون المديرين قادرون على دعم مبادرات ادارة المعرفة، والقدرة على تنشيط اعمال وفعاليات الشركة، والحاجة الى الرؤية وتغيير مهارات الادارة للتعامل مع الاخرين، ( Cole Gomolski,1999:40). وهناك ثلاثة محددات وهي الدافع والشبكات الاجتماعية والاعتراف بأهمية المعرفة، حيث ان تحفيز المديرين هو المفتاح لتأمين مشاركتهم في عملية ادارة المعرفة، وتم فحص تأثير اساليب الادارة المتخلفة لإدارة المعرفة، حيث شملت العديد من الاساليب التحويلية التي اشاد بها مجموعة من الباحثين منها : التدخل والمشاركة ، التعاون المبكر، الراديكالية ومن بين كل هذه الاساليب هناك اسلوب بارز وهو الادارة التشاركية، وهو الانسب لتعزيز ادارة المعرفة (Mutlu,2014;Miche,2019:250).

وفقا (Anoaloui,2012:4-7) فان محددات ادارة المعرفة تتعلق بالطبيعة الضمنية او الصريحة للمعرفة، حيث لم يتم التمييز بين الطبيعة الضمنية او الصريحة ، فيما يتعلق بالمحددات التنظيمية لإدارة المعرفة، تم فحص دور المدير من منظور المعرفة الصريحة، وتحليل الثقافة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية ( Kelly etal,2013:654-673). هناك محدد اخر تم اخذه في الاعتبار الا وهو مستوى تعليم المديرين، حيث كلما ارتفع مستوى تعليمهم كلما كانوا اكثر استعدادا لتبادل معارفهم، ( Michalopoulos & Psychogios,2003:64-80).

## المبحث الثالث / الجانب العملي

### أولاً : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### ١- النسب المئوية و الاحصاءات الوصفية لممارسات ادارة المعرفة

للاستيضاح عن اراء افراد العينة بالنسبة للأسئلة استمارة الاستبيان تم حساب لعض الاحصاءات الوصفية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية وشدة الاجابة النسب المئوية والاحصاءات الوصفية لمحور المتغير المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) يتضمن المحور المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) اربعة ابعاد وقد تم حساب النسب المئوية للإجابات والاحصاءات الوصفية وشدة الاجابة وكما مبين النسب المئوية الاحصاءات الوصفية لبعدها تكنولوجيا المعلومات، ويبين الجدول الاتي النتائج الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعدها تكنولوجيا المعلومات

#### جدول (١)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعدها تكنولوجيا المعلومات (

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
88%	1%	3%	12%	44%	40%	15%	0.649	4.190	Q1
86%	0%	2%	14%	51%	33%	14%	0.565	4.133	Q2
72%	1%	5%	28%	38%	29%	18%	0.718	3.893	Q3
72%	1%	7%	28%	41%	22%	20%	0.755	3.749	Q4
80%	1%	7%	20%	43%	29%	18%	0.696	3.925	Q5
79%	1%	5%	21%	45%	32%	16%	0.627	3.979	البعدها اجمالي

تشير نتائج الجدول (١) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.565-0.755) ومعاملات الاختلاف (14%-20%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (72%-86%)

## جدول (٢)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعدها (الثقافة والهيكلة التنظيمية)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
71%	0%	5%	29%	46%	19%	17%	0.662	3.798	Q6
70%	1%	16%	30%	42%	10%	23%	0.799	3.455	Q7
66%	1%	14%	34%	35%	16%	24%	0.833	3.527	Q8
66%	3%	19%	34%	34%	10%	25%	0.839	3.305	Q9
60%	1%	5%	40%	38%	16%	20%	0.728	3.663	Q10
65%	1%	12%	35%	40%	15%	21%	0.759	3.548	

تشير نتائج الجدول (٢) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.662-0.839) ومعاملات الاختلاف (17%-25%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (66%-71%)

## جدول (٣)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعدها (مجتمعات الممارسة)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
73%	1%	8%	27%	46%	18%	20%	0.743	3.741	Q11
60%	0%	7%	40%	44%	8%	19%	0.682	3.553	Q12
57%	1%	5%	43%	39%	12%	20%	0.714	3.597	Q13
56%	0%	11%	44%	34%	11%	22%	0.754	3.476	Q14
66%	0%	7%	34%	27%	31%	22%	0.852	3.859	Q15
61%	1%	8%	39%	40%	17%	20%	0.715	3.640	

تشير نتائج الجدول (٣) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.682-0.852) ومعاملات الاختلاف (19%-22%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في

الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (60%-66%)

#### جدول (٤)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعده (ممارسات ادارة الموارد البشرية)

الفقرة	التفاعلي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	شدة الاجابة
Q16	4.092	0.560	14%	27%	54%	17%	1%	1%	83%
Q17	3.902	0.706	18%	25%	44%	25%	6%	1%	75%
Q18	3.695	0.733	20%	15%	41%	38%	4%	1%	62%
Q19	3.677	0.781	21%	16%	40%	34%	8%	1%	66%
Q20	4.023	0.835	21%	38%	29%	25%	7%	1%	75%
	3.871	0.699	18%	25%	44%	28%	5%	1%	72%

تشير نتائج الجدول (٤) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.560-0.835) ومعاملات الاختلاف (14%-21%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (75%-83%)

#### ٢- النسب المئوية و الاحصاءات الوصفية لعمليات ادارة المعرفة

#### جدول (5)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعده (خزن المعرفة ونقلها)

الفقرة	التفاعلي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	شدة الاجابة
Q21	3.527	0.925	26%	16%	37%	27%	18%	2%	73%
Q22	3.236	0.864	27%	7%	33%	36%	18%	5%	64%
Q23	3.294	0.895	27%	10%	30%	37%	18%	5%	63%
Q24	3.576	0.820	23%	13%	38%	37%	10%	2%	63%
Q25	3.888	0.759	20%	25%	41%	27%	6%	1%	73%
	3.495	0.847	24%	15%	38%	34%	14%	3%	66%

تشير نتائج الجدول (5) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.759-0.925) ومعاملات الاختلاف (20%-26%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (73%-73%)

#### جدول (6)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعد (مشاركة المعرفة)

الفقرة	التفاعلي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	شدة الاجابة
Q26	3.749	0.708	19%	13%	50%	30%	5%	1%	70%
Q27	3.778	0.730	19%	16%	47%	30%	7%	1%	70%
Q28	3.934	0.818	21%	30%	35%	29%	6%	1%	71%
Q29	4.153	0.895	22%	45%	27%	21%	7%	1%	79%
Q30	3.522	0.868	25%	14%	30%	43%	9%	3%	57%
	3.815	0.777	20%	24%	39%	31%	7%	1%	69%

تشير نتائج الجدول (6) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.708-0.895) ومعاملات الاختلاف (19%-22%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (70%-79%)

#### جدول (7)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعد (تبادل المعرفة)

الفقرة	التفاعلي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	شدة الاجابة
Q31	4.052	0.653	16%	26%	50%	20%	3%	1%	80%
Q32	3.807	0.786	21%	20%	39%	37%	3%	1%	63%
Q33	3.669	0.801	22%	14%	38%	42%	5%	2%	58%
Q34	3.548	0.863	24%	14%	30%	44%	10%	1%	56%

54%	0%	13%	46%	32%	9%	23%	0.799	3.464	Q35
61%	1%	7%	39%	40%	17%	21%	0.771	3.694	

تشير نتائج الجدول (7) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.653-0.863) ومعاملات الاختلاف (16%-24%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (56%-80%)

### جدول (8)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعد (الاستحواذ على المعرفة والاحتفاظ بها)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
83%	1%	1%	17%	65%	16%	12%	0.496	4.035	Q36
59%	1%	9%	41%	33%	16%	24%	0.864	3.651	Q37
62%	0%	4%	38%	32%	25%	22%	0.837	3.885	Q38
63%	1%	7%	37%	34%	21%	23%	0.873	3.778	Q39
64%	1%	7%	36%	34%	21%	23%	0.872	3.787	Q40
65%	1%	6%	35%	41%	21%	20%	0.769	3.811	

تشير نتائج الجدول (8) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.496-0.873) ومعاملات الاختلاف (12%-23%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (63%-83%)

### ٣- النسب المئوية و الاحصاءات الوصفية لمدراء المعرفة

### جدول (9)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعد (مستوى التعلم)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
-------------	---------------	---------	-------	------	------------	----------------	-------------------	----------	--------

73%	1%	2%	27%	51%	19%	17%	0.674	3.942	Q41
64%	2%	6%	36%	40%	16%	22%	0.839	3.729	Q42
62%	1%	14%	38%	34%	13%	26%	0.909	3.542	Q43
59%	3%	14%	41%	34%	8%	26%	0.881	3.427	Q44
65%	1%	13%	35%	39%	12%	25%	0.888	3.582	Q45
64%	2%	10%	36%	41%	14%	23%	0.821	3.625	

تشير نتائج الجدول (9) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.674-0.909) ومعاملات الاختلاف (17%-26%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (62%-73%)

#### جدول (10)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعد (البحث عن المعرفة)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
78%	0%	4%	22%	46%	28%	18%	0.744	4.101	Q46
60%	2%	5%	40%	34%	20%	24%	0.890	3.772	Q47
62%	2%	7%	38%	42%	11%	23%	0.831	3.666	Q48
68%	3%	5%	32%	35%	25%	24%	0.912	3.879	Q49
60%	0%	8%	40%	32%	20%	24%	0.902	3.775	Q50
64%	1%	6%	36%	39%	22%	21%	0.814	3.817	

تشير نتائج الجدول (10) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.744-0.912) ومعاملات الاختلاف (18%-24%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (68%-78%)

## جدول (11)

الاحصاءات الوصفية والنسب المئوية وشدة الاجابة لبعدها (تحمل المخاطر)

شدة الاجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التفاعلي	الفقرة
81%	6%	10%	19%	45%	20%	26%	0.963	3.775	Q51
81%	11%	8%	19%	37%	25%	31%	1.147	3.692	Q52
82%	12%	7%	18%	34%	30%	31%	1.166	3.772	Q53
78%	12%	8%	22%	34%	25%	33%	1.187	3.648	Q54
79%	12%	7%	21%	27%	32%	33%	1.242	3.746	Q55
80%	11%	8%	20%	36%	27%	30%	1.103	3.703	

تشير نتائج الجدول (11) الى ان جميع الاوساط الحسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني وجود توافق مع فقرات استمارة الاستبيان ، تراوحت قيم معاملات الانحراف المعياري (0.963-1.242) ومعاملات الاختلاف (26%-33%) وتعتبر هذه القيم صغيرة وهذا يدل على وجود تجانس واتفاق في الاجابات كما نستنتج وجود وضوح لدى افراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان بناء على القيم العالية لمقياس شدة الاجابة (79%-81%)

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية

١- العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة

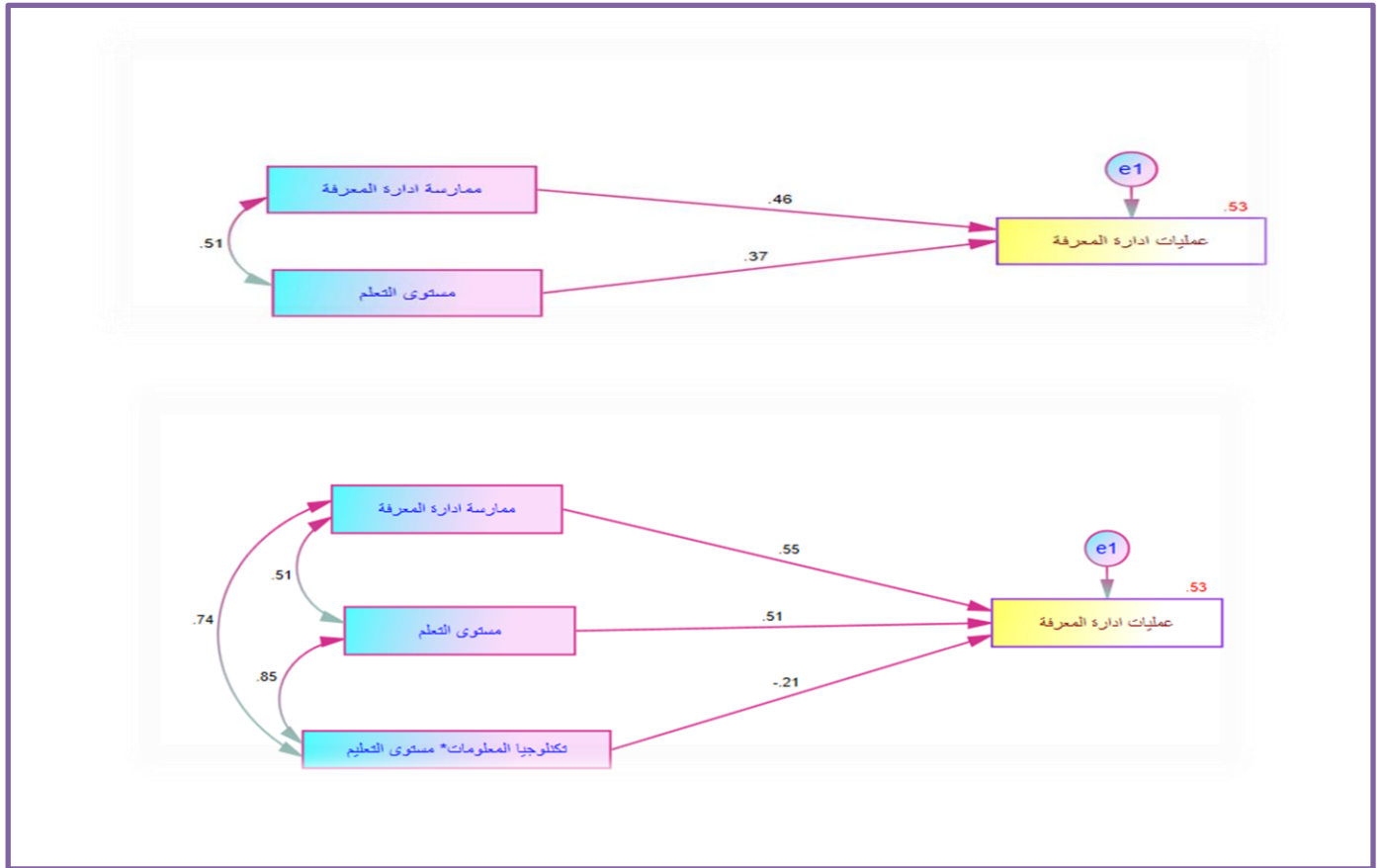
الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائيا ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة

بينت دراسة (Tseng,2008:1) انه يمكن تحقيق قيمة للأعمال من خلال الاصول غير الملموسة مثل المعرفة، حيث بينت هذه الدراسة بوجود علاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وتنفيذ ادارة المعرفة. وأكدت دراسة (Parise,2007:359) ان للموارد البشرية وممارساتها دور اساسي في خلق المعرفة. وعزز الفكرة السابقة كلا من (Monks etal,2016:2) في دراستهم، حيث اكدوا بوجود علاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية وتبادل المعرفة، وكذلك لها دور مهم في مشاركة المعرفة بين فريق العمل (Ma etal,2017:565) لذلك في ضوء ما تم توضيحه من مقاربات موضوعية فيما يخص متغيري الدراسة.

## جدول (١٢)

مسارات العلاقة بين متغير المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) والمتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) والمتغير التفاعلي (مستوى التعلم) والمتغير التفاعلي (ممارسات ادارة المعرفة X مستوى التعلم)

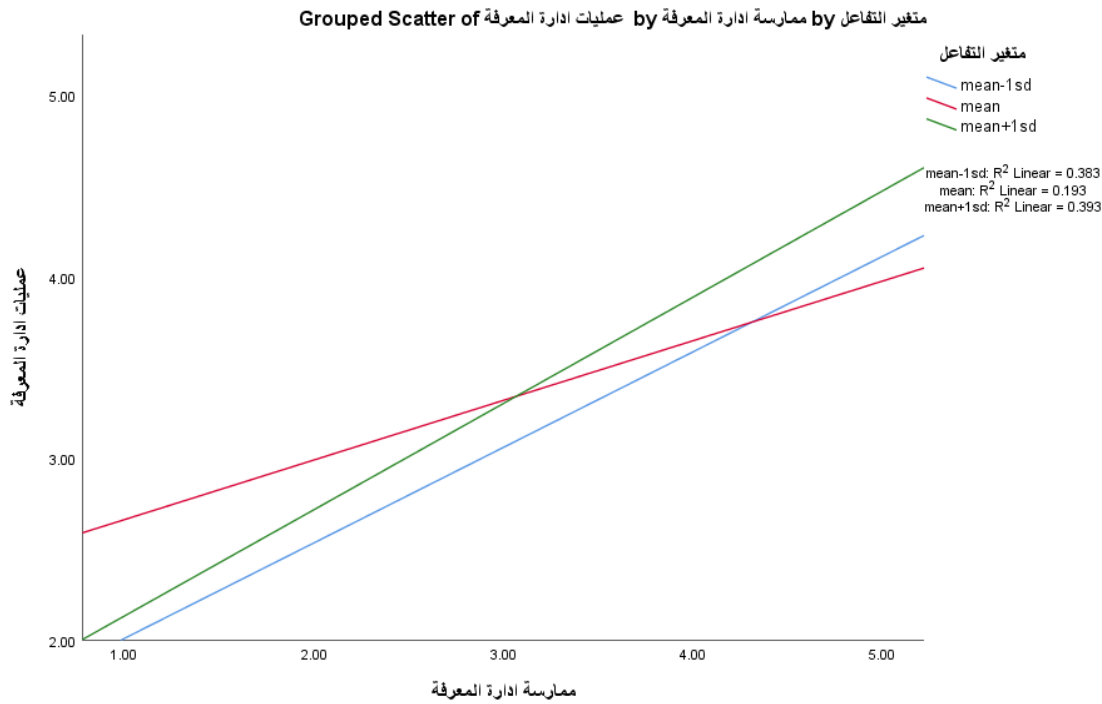
		Estimate	S.E.	C.R.	P	$R^2_{adj}$	
عمليات ادارة المعرفة	<---	ممارسات ادارة المعرفة	.419	.039	10.791	***	0.526
عمليات ادارة المعرفة	<---	مستوى التعلم	.234	.027	8.608	***	
عمليات ادارة المعرفة	<---	ممارسات ادارة المعرفة	.498	.052	9.543	***	0.532
عمليات ادارة المعرفة	<---	مستوى التعلم	.320	.047	6.821	***	
عمليات ادارة المعرفة	<---	مستوى التعلم X ممارسات ادارة المعرفة	-.028	.012	-2.244	.025	



شكل (٢)

نموذج الانحدار الاول والثاني الخاص بالفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى (H1a)

يبين الشكل (٢) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغير ممارسات ادارة المعرفة كمتغير مستقل وعمليات ارة ال معرفة كمتغير تابع ومستوى التعليم كمتغير تفاعلي ومدى الدور الايجابي للمتغير التفاعلي (ممارسات ارة المعرفة X مستوى التعلم) في زيادة العلاقة بين متغير ممارسات ادارة المعرفة ومتغير عمليات ادارة المعرفة



شكل (٣)

المخطط البياني لمستويات مستوى التعليم كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة

٢- الدور التفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة.

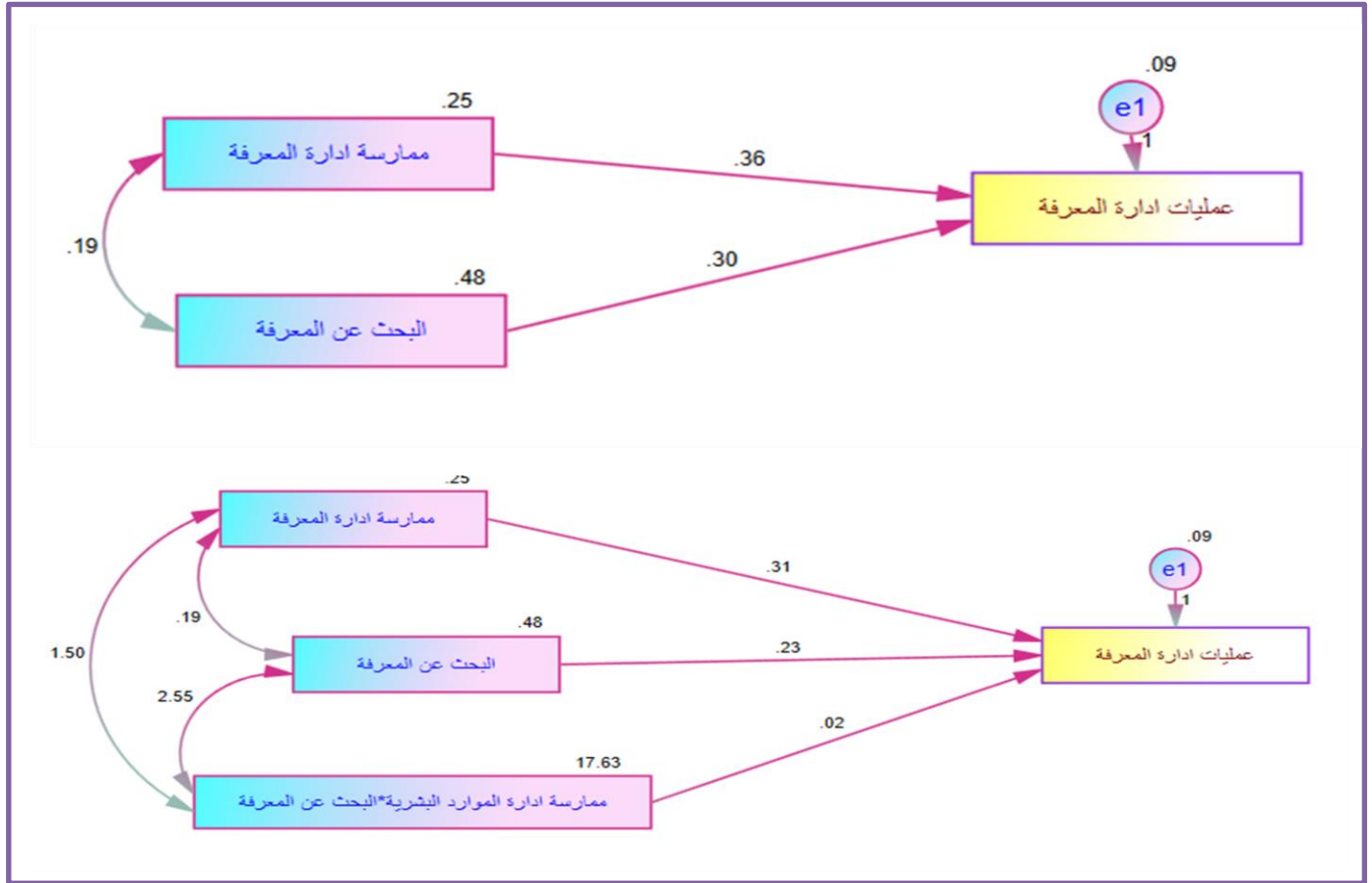
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور تفاعلي لمدراء المعرفة للتأثير في العلاقة ما بين ممارسات ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة.

اشار (Asllan & luthans,2003:1) الى الدور الاساسي لمدراء المعرفة في توظيف تكنولوجيا المعلومات لممارسة كافة الانشطة الادارية وكيفية ادارة المعرفة. واكد (هادي، ٢٠٢٢:١٢٤) الفكرة هذه في دراسته من خلال ايضاح الدور المهم لمديري المعرفة وتراكم المعرفة في تعزيز التوجه الريادي للمؤسسات لان مدراء المعرفة هم النواة الاساسية لتمييز وتطور المؤسسات مقارنة بالمنافسين ، وكذلك دراسة (سموعي وسلمان، ٢٠١٩:١) الذين اكدوا على دور المدراء في تعزيز وتشجيع العاملين وتفعيل دورهم الاساسي في المؤسسة.

### جدول (١٣)

مسارات العلاقة بين متغير المستقل (ممارسات ادارة المعرفة) والمتغير التابع (عمليات ادارة المعرفة) والمتغير التفاعلي (البحث عن المعرفة) والمتغير التفاعلي (ممارسة ادارة المعرفة x البحث عن المعرفة)

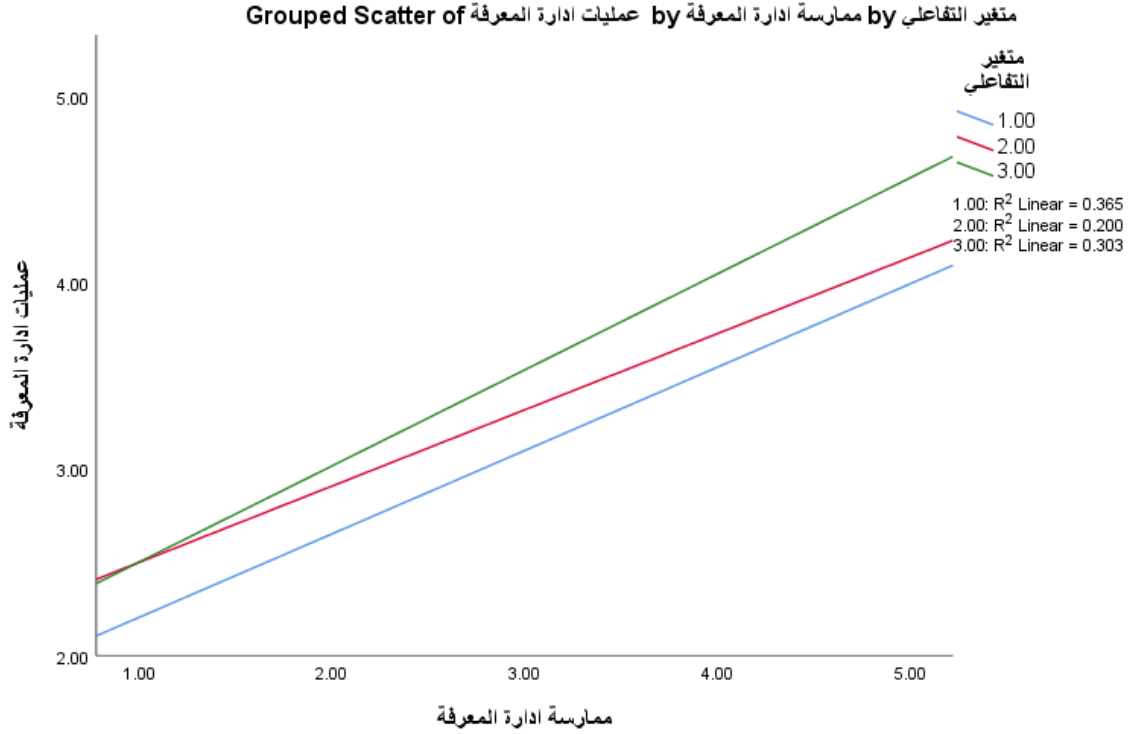
			Estimat	S.E.	C.R.	P	$R^2_{adj}$
عمليات ادارة المعرفة	<---	ممارسة ادارة المعرفة	0.357	0.038	9.39	***	0.574
عمليات ادارة المعرفة	<---	البحث عن المعرفة	0.303	0.027	11.034	***	
عمليات ادارة المعرفة	<---	ممارسة ادارة المعرفة	0.306	0.04	6.61	***	0.578
عمليات ادارة المعرفة	<---	البحث عن المعرفة	0.227	0.04	4.63	***	
عمليات ادارة المعرفة	<---	البحث عن المعرفة x ممارسة ادارة المعرفة	0.018	0.01	1.88	0.06	



شكل (٤)

نموذج الانحدار الاول والثاني الخاص بالفرضية الفرعية الاولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى (H1b)

ويبين الشكل (٤) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغير ممارسة ادارة المعرفة كمتغير مستقل وعمليات ادارة المعرفة كمتغير تابع والبحث عن المعرفة كمتغير معدل ومدى الدور الايجابي للمتغير التفاعلي (ممارسة ادارة المعرفة X البحث عن المعرفة) في زيادة العلاقة بين متغير ممارسة ادارة المعرفة ومتغير عمليات ادارة المعرفة



شكل (٥)

المخطط البياني لمستويات البحث عن المعرفة كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة.

## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

في خاتمة هذا العرض الموجز الذي ارتشفت فيه من معين نضب المحتوى المتناول لموضوع تبني ممارسات ادارة المعرفة، ومدى ارتباطها وعلاقتها بعمليات ادارة المعرفة، اذ تعد المعرفة رأسمالا شخصياً وبشريا مهما، باعتبارها مصدراً رئيساً ومحتملاً يمكن ان يكون ميزة تنافسية مستدامة لجميع المنظمات، وقد توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات اهمها:

١- ان تطبيق ادارة المعرفة مهمة جدا في رفع كفاءة الخدمة في المنظمة، والسرعة في انجاز العمل،

٢- تزيد نتائج هذه الدراسة من فهم ممارسات ادارة المعرفة، الاكثر فعالية والتي من المحتمل ان تؤدي الى تحسين اداء المنظمة، وبالتالي تكون بمثابة دليل ارشادي للمديرين، وتزايد التفاعل والاهتمام المتعلق بالعمل اليومي للموظفين في المنظمة، عن طريق عمليات ادارة المعرفة، التي تناولتها هذه الدراسة الا ومن ضمنها مشاركة المعرفة والاحتفاظ بها وامكانية الرجوع اليها عند الحاجة.

٣- سبق التوصل الى ان هناك فروقا معنوية وايجابية بين افكار الموظفين لتبني ممارسات ادارة المعرفة في المنظمة، وعملية النتائج المتوقعة من هذا التبني يعود الى درجة الوعي لدى المدراء والمسؤولين والموظفين بأهميته تلك الممارسات في تطوير الموارد البشرية.

٤- علاوة على ذلك يمكن ان تكون ممارسات تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة، عاملا مؤثرا في اداء الابداع في المنظمة، وهذه النتيجة تتماشى مع (Yanga et al,2009:893-903) الذي قرر ان دعم تكنولوجيا المعلومات مفيد للغاية وذات مردود جيد للمنظمة، لأنه يساهم في التعاون والتواصل والبحث عن المعلومات والتعلم في الوقت الفعلي والمحاكاة والتنبؤ بالإجراءات المستقبلية.

٥- تساعد عمليات ادارة المعرفة المنظمة في الحصول على المعرفة وتخزينها واستخدامها لدعم حل المشكلات والتعلم الديناميكي، وعملية صنع القرار.

٦- يشير تحليلنا ان مثل هذه الانشطة القائمة على المعرفة، تعمل كمفتاح لذا نقترح على المديرين تطوير التدريب الرسمي والمكافئات لتشجيع مشاركة الموظفين ودعم العمل الجماعي.

## ثانيا : التوصيات

١- ضرورة تبني ديوان محافظة البصرة مبادئ ادارة المعرفة وجعلها الاساس، اضافة الى جعلها جزء من الممارسات اليومية في انشطتها.

٢- ايجاد برامج تدريبيه حديثة، تعمل بشكل منظم ودوري لزيادة المعرفة لدى الموظفين في ديوان محافظة البصرة.

٣- ضرورة دعم الثقافة التنظيمية، في جميع اقسام ديوان محافظة البصرة، والمجتمع ككل لاجل الخروج بنتائج ايجابية، لمواكبة التطور في المنظمات الخدمية العالمية.

٤- يتطلب من المنظمة زيادة الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة وابعادها، من خلال زيادة التوجه الى ربط عمل المنظمة في التكنولوجيا لتعزيز وتفعيل مشاركة المعرفة بين الموظفين.

- ٥- ينبغي على المدراء الاستفادة من توزيع المعرفة العالية الاهمية لدى المنظمة والاستعانة بأساليب خزن متنوعة وامكانية استرجاع المعرفة المخزونة في وقت استخدامها.
- ٦- عدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة، وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الاخفاقات في العمل من قبل مدراء المعرفة.

## المصادر العربية

### المجلات

١. حسين، محمد بلال وسامية نصار ومجيب الرحمن، (٢٠٢٢)، استكشاف الدور الوسيط لممارسات ادارة المعرفة في استدامة الشركات ،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والاقليمية، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المجرية مجلة الانتاج الانظف ١٣٣٨٦٩ (٢٠٢٢) ٣٧٤ [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro)
٢. الحواري وعلون، (٢٠١٦) ادارة المعرفة واثرها على القرارات الاستراتيجية للمؤسسات والجامعات، مجلة الادارة والاقتصاد / المحاسبة، عدد ٢، ص ٢٤-٤٤.
٣. العنزي ، سعد ، (٢٠٠٤) ، الدور المتميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، ع(٥٣) .
٤. عتوم ،حسين محمد ويمنى احمد عتوم.(٢٠١٨).ادارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥. هادي، محمد صالح(٢٠٢٢) امكانية توظيف العلاقة ما بين مديري المعرفة وتراكم المعرفة في تعزيز التوجه الريادي، مجلة دراسات ادارية،المجلد ١٦،العدد٣٣.

### الاطاريح

١. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، (٢٠٠٢) ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ودراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .

1. AbdulManaf, Halimah &WilliamS.Harvey,StevenJ.ArmstrongandAlanLawton(2020) *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT* DOI10.1108/JKM-01-2020-0014 VOL.24 NO.5 2020,pp.1177-1199,©EmeraldPublishingLimited,ISSN1367-3270.
2. Alavi, M, & Leidner, D. E. (2001): *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly*, 25(1), 107-136
3. Asllani, Arben &Fred Luthans (2003) *What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 Iss 3 pp. 53 - 66 *Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310485622>* .
4. Auerbach, C.F. & Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York: New York University Press.
5. Azan, W., Bootz, J.P. and Rolland, O. (2017), “*Community of practices, knowledge transfer, and ERP project (ERPP)*”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 15 No. 2, pp. 238-256
6. Bagorogoza, J., (2015), *Knowledge management and high performance: The Uganda Financial Institutions Model for HPO*, PhD thesis, Tilburg University.
7. Daft,R., (2001)” *Organization Theory and Design “ 7thED,south W. college Publishing , USA,*
8. Dugan, J.P., 2017, *Leadership Theory, Developing Critical Perspectives*, John Wiley & Sons, *The Mediating Effect of Motivation on Employee Performance in A, 2021, M Fahlevi Private Hospital, Indonesia, IOP Conference, Earth’s Environment, Science Fiction*, 729, 23-24
9. Haas, M. R., and M. T. Hansen. 2007. “Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations.” *Strategic Management Journal* 28 (11): 1133–53.
10. Heisig, P. (2009), “*Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe*”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 4-31.
11. Heising, P. , & Vorbeck, J., “*Benchmarking Survey Results*”, In: *Mertins & eising & Vorbeck, “KnowledgeBest Practices In Europe”, Springer Veriag Berlin, Heidelberg, Germany, 2000*
12. Hesig,P.&Vorbeck,J.(2002)*Benchmarking survey results in:Mertins K.&Heisig P.andVorbeck J.2001,Knowledge best practices in Europe,sringer verlag berlin,heidlbery,Germany*
13. Kidd,Paul,T.(1994):”*Agile manufacturing forging new frontiers*, Addisonwesley,Publication company 1nc.
14. Liao, Y.-S. (2011), “*The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance*”, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6, pp. 494-511.

15. Lou, Akbar Mohammad & Rezaeenour , Jalal (2016). *The Impact of Knowledge Management Processes on Agile Supply Chain (Case Study: Irankhodro Foundry Co.)*. *African Journal of Environmental Assessment and Management*. Volume 21 Issue 6
16. Marquardt & Michael (2002) "Building the Learning Organization", U.S.A, <http://www.lcmgroup.com>.
17. McGee , J., *Information Technology Management Strategies to Implement Knowledge Management Systems* , Ph.D , College of Management and Technology, Walden University, 2017.
18. Mckeen, James(2003) *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do* Queen's University PUBLICATIONS 2,822 CITATIONS.
19. Paulin, Dan Theodor & Suneson, Kaj, (2019), Knowledge transfer, Knowledge sharing and knowledge barriers – Three blurry terms in KM, *The Electronic Journal of knowledge management*, Vol. 10, Issue 1.
20. Raudeliuniene, Jurgita & Ekaterina Albats and Mirna Kordab(2020) Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270 *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT* DOI 10.1108/JKM-03-2020-0168.
21. Sukumaran, S., & Chandran , K. (2014). *Knowledge Management Systems – The End of the Road?: Position Paper. Knowledge Management in Organizations, 9th International Conference, KMO 2014, (pp. pp. 186-194). Santiago, Chile, September 2–5, 2014 Proceedings. doi:10.1007/978-3-319-08618-7\_19*
22. Thomas, J. B., et al. (2001). Understanding "Strategic learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sense making. *Organization Science*, 12.
23. Viitala, R. 2004. "Towards Knowledge Leadership." *Leadership Organization Development Journal* 25 (6): 528–44. Von Krogh, G., I. Nonaka, and L. Rechsteiner. 2012. "Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework." *Journal of Management Studies* 49 (1): 240–77.
24. Wang, Jiankang & Xiao, Jiuling(2009) *Knowledge management audit framework and methodology based on processes, Journal of Technology Management in China Vol. 4 No. 3, 2009 pp. 239-249 q Emerald Group Publishing Limited 1746-8779 DOI 10.1108/17468770911013546*.
25. Yang, C.-C., Marlow, P.B. and Lu, C.-S. (2009), "Knowledge management enablers in liner shipping", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 45 No 6, pp. 893-903
26. Zaim, Halil Shahnawaz Muhammed & Merve Tarim(2019) *Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations a College of Business Administration, American University of the Middle East, Kuwait, Kuwait;* <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=tkmr20>