



**العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي  
في المنظمات الحكومية  
دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة\***

أ. ابتسام بنت حسين الزهراني

قسم الاتصالات الإدارية والأرشفة الإلكترونية  
أمانة محافظة جدة

د. سوزان بنت محمد القرشي

قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز، جدة

المملكة العربية السعودية

**الملخص:**

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، وربط إدارة المعرفة بالأداء، وهذا من الموضوعات الحديثة والحيوية، ومن هذا المنطلق تركزت الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وعلى وجه الخصوص في أمانة محافظة جدة.

**أهمية الدراسة** تكمن في أنها تبحث بشكل عام في تطوير أنظمة العمل في المنظمات الحكومية، وبشكل خاص في أمانة محافظة جدة. وتسعى إلى الارتقاء بالأداء الحكومي نحو تحقيق الأهداف، من خلال استغلال أمثل للموارد والقدرات المتاحة. و"المعرفة" من أهم الموارد الأساسية الواجب استغلالها أفضل استغلال، وذلك من خلال توليد المعرفة وتحسينها ومشاركتها وتطبيقها.

**تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مدى إدراك موظفي وموظفات أمانة محافظة جدة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها والتعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء الوظيفي.** وقد استخدمت الباحثة أداتين لجميع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من ست إدارات عامة من إدارات أمانة محافظة جدة. واشتملت عينة الدراسة على (165) مفردة بالنسبة لأداة الاستبيان\* تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (25%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (170) استبياناً، وبلغت الاستبيانات المستردة (160) استبياناً، أي بنسبة استرداد 94.12%، بالإضافة لاستخدام العديد من المقابلات الشخصية كأداة ثانية للتأكد من المعلومات التي تم جمعها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان عبر معامل الارتباط Pearson وتحليل ANOVA و T.test، وقد حقق ثباتاً داخلياً عالياً، حيث كانت نتيجة كرونباخ ألفا (0.980) لجميع فقرات الاستبيان.

\* تم تسلّم البحث في نوفمبر 2013، وقُبل للنشر في أغسطس 2014.

\* استبيان الدراسة متوفرة لدى إدارة "المجلة العربية للإدارة" لمن يرغب في الاطلاع عليه.

### وقد توصلت الدراسة إلى:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من ناحية وبين تميز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $0.05 = \alpha$ .
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهي لصالح أفراد العينة الذكور.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

### وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- 1- تعزيز بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري، وأساس النجاح المؤسسي، وتعزيز بناء الثقة بين العاملين في المنظمة، وتعزيز التواصل المشترك.
- 2- وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي داخل المنظمة ورفع مستوى الأداء.
- 3- استحداث وحدة إدارية مستقلة متخصصة تظهر في الهيكل التنظيمي، وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع بها وتقييمها.

**المصطلحات الدالة:** إدارة المعرفة، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي.

### المقدمة:

من المفاهيم الحديثة مفهوم "المعرفة" وهو أشمل من مفهوم "المعلومة" في أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع، وأصبحت المعرفة مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها، لاسيما أن التعلم أصبح من أهم الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة، ومن هنا برز مفهوم "إدارة المعرفة"، حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدراً رئيساً للتفوق واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويقترن نجاح المنظمة بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومدى قدرتها على خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف ( أبو بكر، 2005).

ومن هذا المنطلق تركز الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وعلى وجه الخصوص في أمانة محافظة جدة وتحديد متطلبات تطبيقها لأجل الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري، والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المنظمة والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث بشكل عام في تطوير أنظمة العمل في المنظمات الحكومية وبشكل خاص في أمانة محافظة جدة.

وتسعى إلى الارتقاء بالأداء الحكومي نحو تحقيق الأهداف من خلال استغلال أمثل للموارد والقدرات المتاحة. و"المعرفة" من أهم الموارد الأساسية الواجب استغلالها أفضل استغلال، وذلك من خلال توليد وتحسين ومشاركة وتطبيق المعرفة.

مما لا شك فيه أن موضوع إدارة المعرفة هو محل اهتمام واسع في الوقت الحالي لتأثيره الكبير على المنظمات، وقد أصبح محل نقاش وتدارس بين عدد كبير من الباحثين والمتخصصين، لكن الاهتمام العربي بهذا المدخل غير كافٍ من الناحية النظرية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود بعض الخلط والعمومية في تناول هذا المفهوم (عبد الوهاب، 2005)، ومن هذا المنطلق أجريت دراسات عديدة حول موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي، منها دراسة (ماضي، 2011) و (الزطمة، 2011) في قطاع غزة، و (دروزة، 2008) في الأردن، ودراسة (Kasim, 2010) التي كانت عن الدوائر الحكومية الماليزية وغيرها.

وحيث إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع المنظمات الحكومية، لما تضطلع به هذه المنظمات من دور كبير في خدمة المجتمع، مما يحتم عليها اعتماد التطوير والتجديد لإضافة قيمة لما تقدمه من خدمات بما ينعكس على قدرتها وتميز أدائها، لذا تحاول هذه الدراسة بيان دور إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية بوجه عام وفي أمانة محافظة جدة بوجه خاص. وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في المنظمات الحكومية والخدمية تحديداً، وخاصة في الأمانات والبلديات، إذ لا يزال هذا المفهوم غير حاضراً بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والممارسين في هذه المنظمات.

## أدبيات الدراسة:

### إدارة المعرفة:

يرى (Chou, 2005:26) أن إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".

ويرى (Delong, 2004: 6) أن إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

هذا وقد استنتج (الأكليبي، 2008:26) تعريفًا لإدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء أكانوا موظفين أم مستشارين أم مستقيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".

وعرفتها الزامل (2006) بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".

**وبناءً على ما سبق تعرف الباحثان إدارة المعرفة بأنها:** "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

### أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها أحد المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها، من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عن توجهها المستقبلي. ويأتي ذلك عن طريق تحديد ما يحتاجه السوق، ورغبة الزبائن، ومستوى المنافسة. (Pollock, 2001:73).

لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، وهي كما وضحتها (نجم، 2006:43)، و(الساعد؛ وحريم، 2004:6) تعود للأسباب التالية:

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق، وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تعقيدات السلع والخدمات التي تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة، ومن ثم تحتاج إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- تخفيض التكاليف وأساليب طرق العمل.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- جذب الزبائن الجدد.



- تخفيض كمية الوقت الذي يحتاجه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.-

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

### أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج.
- المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- المساهمة في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الأكلبي، 2008:27)، (الزيادات، 2008:60).

### ميررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:

أشارت دراسات عديدة مثل دراسة (الرفاعي وياسين، 2004:3)، (Mayers, 2004:32) (Wickham, 2001:233) وغيرها من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع وباستخدام موارد أقل.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
- يصبح الموظفون أكثر وعيًا فيما يتعلق بعمليات التشغيل.
- يصبح الموظفون أكثر وعيًا لما يحدث في بيئة العمل.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة (حجازي، 2005:35).

وحيث إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة السابقة (عبد الوهاب، 2005) في تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، فسوف نستعرض المفاهيم المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

#### أولاً- الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل (عبد الوهاب، 2005).

#### ثانياً- القيادة التنظيمية:

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة. ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمطاً قيادياً غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين، بحيث تكون قدوة لهم، وتتصف بالقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية (عبد الوهاب، 2005).

#### ثالثاً- القوى البشرية (الموارد البشرية):

نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بجميع أعمال المنظمة، ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل

للمنظمة، حيث إن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرًا بشريًا متميزًا وماهرًا ومتخصصًا من خلال استمرار التدريب والتأهيل والتطوير. ويشير المطيران (2007) إلى أن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم إحدى أدوات تنمية العنصر البشري وخلق القوى البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.

#### رابعًا - تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتحقيق السرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الإنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة (المطيران، 2007).

ولغرض هذه الدراسة فقد حددت الباحثتان أبرز عمليات إدارة المعرفة بما يلي:

#### أولاً - تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

#### ثانيًا - توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعنى عند العديد من الكتّاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرًا لمعرفة جديدة (عليان، 2008:196).

#### ثالثًا - خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرًا كبيرًا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي

يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمًا جدًا، لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد (الزيادات، 2008:99).

#### رابعًا- توزيع المعرفة:

يبين (Coakes, 2003: 42) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "توصيل المعرفة المناسبة، إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن شكل مناسب، وبتكلفة مناسبة".

#### خامسًا- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطًا بالمهام التي تقوم بها، استنادًا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

#### إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الحكومي:

أدركت الحكومات- وغيرها من المنظمات الخاصة- أن فعالية وكفاءة الأداء في القطاع العام يمكن تطويرهما من خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم مقومات الميزة التنافسية للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء. ويقول إدريس والغالبي (2009) أن الأداء أصبح مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للمنظمات، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي أجريت حول الأداء، لكن المجال لا يزال واسعًا لمزيد من البحث والدراسة لتأطير هذا المفهوم. ويرجع الاختلاف حول مفهوم الأداء إلى الاختلاف حول المعايير والمقاييس المستخدمة لدراسة الأداء وقياسه. وقد اتفق الباحثون على أن الأداء يمثل المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى جميع الأطراف في المنظمة إلى تعزيزه. ويعبر الأداء عن مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة.

وتكثر العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ومن أهمها قدرات الموظف وخبراته والمعارف التي يمتلكها. ويصنف أجونس(2011) العوامل المحددة للأداء الوظيفي إلى ثلاثة عوامل رئيسية، فإذا ما كان أي من هذه العوامل يساوي صفرًا، فإن الأداء يساوي صفرًا، والعوامل هي كالتالي:

- 1- **المعرفة الصريحة:** عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما فيها المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة وبمبادئها وأهدافها.
- 2- **المعرفة الإجرائية:** عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم، وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية.

### 3- الدافع: يتضمن ثلاثة أنواع مختلفة من السلوكيات هي:

- الرغبة في زيادة المجهود (مثل: سأذهب اليوم للعمل).
  - اختيار مستوى المجهود (مثل: سأبذل قصارى جهدي بالعمل).
  - الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى (مثل: سأعمل مهما كانت الظروف).
- ويرى العلي وآخرون (2009) أن آثار إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي تظهر في اتجاهين هما:
- الآثار المباشرة على الأداء الوظيفي: ويظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، وكذلك عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة.
  - الآثار غير المباشرة على الأداء الوظيفي: وتتج عادةً من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها، أو مع العوائد والتكلفة. ومثال ذلك استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

### قياس الأداء الوظيفي:

ستقوم الباحثان بقياس الأداء الوظيفي بناء على ثلاثة محاور رئيسة تجد أنها شاملة لجميع جوانب الأداء الوظيفي وهي:

**أولاً- رضا الموظف** النابع من اهتمام المنظمة بكفاءة الموظف وتوفير بيئة عمل مناسبة واستقرار وأمان وظيفي ونظام حوافز متميز لجميع موظفيها.

**ثانياً- جودة وسرعة الخدمة** المتمثل في السرعة والكفاءة في إنجاز المعاملات والاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات.

**ثالثاً- التحسين والتطوير** المعتمد على قدرة الموظف على التطوير وخلق الأفكار الجديدة في أداء المهام المكلف بها.

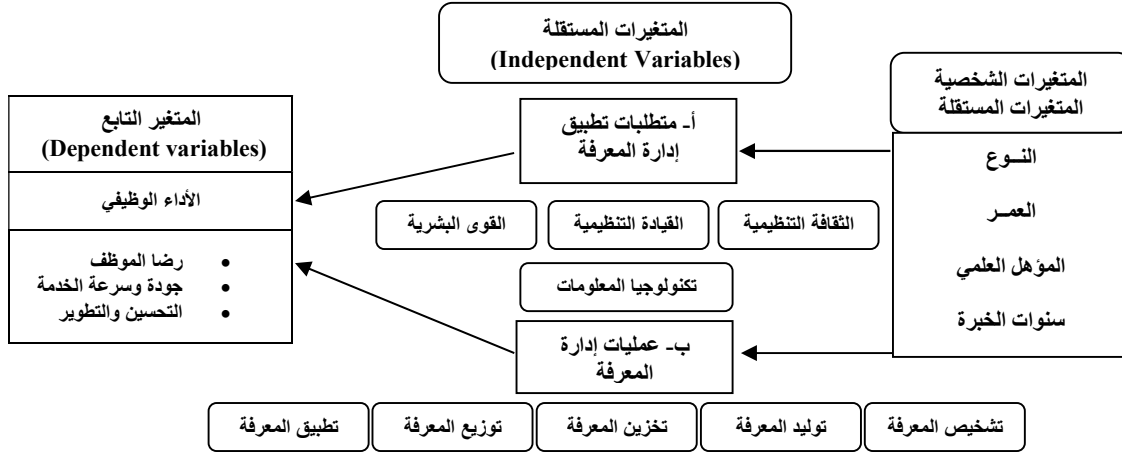
وحيث إن نجاح المنظمات الحكومية يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في أنشطة تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في حصولها على الريادة والإبداع عن طريق جودة ما تقدمه من خدمات تتفرد بها والتي لا يمكن تقديمها إلا بواسطة موظفيها وتميز أدائهم.

ورغبة من الباحثان في معرفة دور إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية لما لها من أثر واضح في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي إلى الأفضل، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية وتحديداً في أمانة محافظة جدة؟

ومن هذا المنطلق هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ونوع تأثيرها (الثقافة التنظيمية- القيادة التنظيمية- القوى البشرية- تكنولوجيا المعلومات)، وتميز الأداء الوظيفي.

- 2- التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ونوع تأثيرها (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) وتميز الأداء الوظيفي.
- 3- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير اتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على مستوى الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية.



شكل رقم (1) الإطار المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Study Model)

بناء على الإطار السابق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة ومحاور مستوى الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة ومحاور مستوى الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من جهة وبين مستوى الأداء الوظيفي من جهة.
- الفرضية الرئيسية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

**ولاختبار الفروض سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي** لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث سيتم الاعتماد على أسلوبين هما: الأسلوب النظري القائم على استخدام المراجع النظرية من كتب ودوريات ورسائل علمية وندوات لتكوين خلفية علمية للدراسة، والأسلوب الميداني القائم على استخدام استمارة استقصاء "الاستبيان" واستمارة مقابلات شخصية مكتوبة.

وعليه فإن مصادر المعلومات والبيانات هي:

1- مصادر أولية: ممثلة في أداتين للدراسة.

أ- تصميم استبانة بغرض جمع المعلومات من عينة الدراسة.

ب- مقابلات شخصية من خلال استمارة مكتوبة بغرض تفسير بعض المعلومات والنتائج من قبل عينة الدراسة.

2- مصادر ثانوية: ممثلة بالكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية، إضافة إلى الدراسات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية، وكذلك الندوات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات ست إدارات عامة من إدارات أمانة محافظة جدة البالغ عددها (30) إدارة عامة، وتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم اختيار عينة عشوائية يبلغ عددها (165) مفردة من مجتمع الدراسة، أي بنسبة (25 %) من كامل المجتمع البالغ عدده (660) موظفًا وموظفة من جميع المستويات الإدارية، حيث إن الإدارات الست هي التي استطاعت الباحثان أن توزع الاستبانة عليها فقط نظرًا لضيق الوقت، وحتى يتم التأكد من مناسبة عدد عينة الدراسة لإجراء التحليل عليها تمت الاستعانة بمعادلة كارسو (1982) ( Council of American Survey Research Organisations ) (CASRO, 1982) التي تساعدنا في التعرف على مدى قابلية العينة التي حصلنا عليها من مجتمع الدراسة وإمكان تحليلها، وذلك من خلال قسمة العدد المسترجع من الاستبيان القابل للتحليل على العدد الإجمالي الذي وزع على أفراد العينة، كالتالي:

$$\text{Response Rate} = \frac{\text{Number of completed questionnaires with responding units}}{\text{Number of eligible responding units in the sample}} = 160/170 = \% 94.42$$

تم توزيع 170 استبيانًا على مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 160 استبيانًا قابلاً للتحليل، وبذلك تكون نسبة العينة 94% وهي تعد نسبة مقبولة.

أما بخصوص المقابلات الشخصية فقد تمت الاستعانة بالمقابلات الشخصية كأداة ثانية لجمع البيانات، ولقد تم إجراء المقابلات الشخصية، وهي عبارة عن خمس أسئلة مفتوحة (مرفق 2 صورة من أسئلة المقابلة الشخصية) فتم أخذ عينة عشوائية من عينة الدراسة بنسبة 50% فقط، أي 80 موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية، بمتوسط أعمار من 25-35 سنة.

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي

(SPSS) Social Sciences Package for the Statistical

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance).

5- اختبار T في حالة عينة واحدة (One Sample T-Test).

وقد تحقق ثبات داخلي عالٍ، حيث كانت نتيجة ألفا كرونباخ (0.980) لجميع أسئلة وفقرات الاستبانة وعددها (84) فقرة.

وقد تم إجراء معايير قياس أداة الدراسة والاستبيان بالخطوات التالية:

#### أ- صدق الاستبانة:

لضمان صدق أداة الدراسة وموضوعيتها، تم إجراء اختبار صدق أداة الاستبيان، أي التحقق من أن أداة القياس (الاستبيان) صالحة لقياس ما نهدف إلى قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال طريقتين:

1- الصدق الظاهري (Face validity): حيث إنه تمت الاستعانة باستبانتيين محكمتين من قبل (19) محكم (عودة، 2010: بدر، 2010)، إضافة إلى أن الباحثين عرضتا الاستبانة على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الدراسة نفسه، وقد استجابت الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من تعديلات وتنقيح على الاستبانة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو في ملحق رقم (1).

2- صدق الاتساق الداخلي أو صدق المحتوى أو المضمون (Content Validity): هو خطوة من الخطوات الأولى التي تم الأخذ بها عند تصميم أداة القياس، وهي التأكد من صدق المحتوى أو المضمون، وهي تستند إلى المدى الذي يقيس به المقياس خصائص المتغيرات المراد قياسها، وذلك من خلال جمع آراء المحكمين في الدراسة الحالية، إضافة إلى مراجعه الدراسات السابقة واستطلاع آراء محكميها، ومن ثم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot study)، وذلك للتأكد من مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، بالإضافة لمدى اتساق كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. وقد قامت الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة (صدق المضمون) بتطبيقها على (30) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الفقرات ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كالآتي:

- نتائج الاتساق الداخلي لمتغير "تطبيق إدارة المعرفة" و "الأداء الوظيفي": يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) متضمنة كل محور والدرجة الكلية للمحور (المتغير)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر صادقًا لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (1)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإجمالية (Sig)
<b>أولاً- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.	718.	*0.000
	تتيح المنظمة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.	848.	*0.000
	تدعم المنظمة الانفتاح ومشاركة المعرفة.	848.	*0.000
	تتيح المنظمة فرص التعاون والعمل ضمن فريق.	807.	*0.000
	توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.	823.	*0.000
	تسعى المنظمة إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر وخلق معارف جديدة.	724.	*0.000
	تستطيع المنظمة التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل، دون التقييد بنظام روتيني جامد.	804.	*0.000



تابع جدول رقم (1) - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور:

م	القيمة الإجمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
<b>أولاً- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	645.	تتوافر المعلومات والمعرفة للجميع، ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.
	*0.000	789.	تتعامل المنظمة بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.
	*0.000	733.	تحافظ المنظمة على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تملكها.
	*0.000	807.	يوجد لدى المنظمة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.
<b>ثانياً- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.548	توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتم تطبيقها على جميع المستويات.
	*0.000	.669	تعتمد الإدارة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.
	*0.000	.829	تعتبر الإدارة قذوة للآخرين في الموضوعية والمهنية والتخصصية.
	*0.000	.850	تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.
	*0.000	.824	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد، تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.
	*0.000	.851	يسهل التواصل بين القادة والأفراد، وتتوافر فرص النقد البناء وابداء وجهات النظر.
	*0.000	.716	تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.
	*0.000	.717	تتشارك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية.
	*0.000	.660	تسعى القيادة إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش، تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.
	*0.000	.663	تسعى الإدارة العليا إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.
	*0.000	.739	تدرك الإدارة العليا الاحتياجات المعرفية المطلوبة للمنظمة فيها يتعلق بأعمالها.
<b>ثالثاً - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال محور القوى البشرية والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.598	يتوافر لدى الأفراد المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
	*0.000	.767	يتقن العاملون في المنظمة توجيهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.
	*0.000	.631	يمتلك العاملون في المنظمة القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.
	*0.000	.530	يمتلك الموظف القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل.
	*0.000	.775	تدور المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون، وتحفظ في قواعد البيانات.
	*0.000	.642	يتشارك الموظف مع الآخرين في معالجة الصعوبات وتطوير آليات وإجراءات العمل.
	*0.000	.542	يستطيع الموظف تكوين معارف وخبرات جديدة للمنظمة، وتستطيع مشاركتها وتطبيقها.
	*0.000	.817	تستقطب المنظمة موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
	*0.000	.720	تسعى المنظمة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب وتقديم الحوافز والمكافآت.
	*0.000	.826	تسعى المنظمة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترفيه والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
	*0.000	.826	تهتم المنظمة براحة ورضا الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه.
	*0.000	.722	تستفيد المنظمة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى.

تابع جدول رقم (1) - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور:

م	القيمة الإجمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
<b>رابعاً - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.618	تعتبر التكنولوجيا عاملاً استراتيجياً للمنظمة في تحقيق التمكين والريادة.
	*0.000	.413	تتوافر لدى المنظمة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.
	*0.000	.624	تتوافر لدى المنظمة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية ومتميزة.
	*0.000	.682	توفر المنظمة أجهزه حاسوب لجميع الموظفين.
	*0.000	.547	توفر المنظمة الإنترنت وبسرعة متميزة لجميع الموظفين.
	*0.000	.684	توفر المنظمة برامج صيانة تتصف بالأمان والخصوصية وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.
	*0.000	.646	تتوافر لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل ( شبكة داخلية، بريد إلكتروني أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت..الخ).
	*0.000	.707	يتوافر لدى المنظمة أجهزه مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة ( مثل: أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت..الخ).
	*0.000	.741	يستطيع أي موظف الحصول على هذه التكنولوجيا واستخدامها لتنمية وتطبيق المعرفة.
	*0.000	.672	تتوافر لدى المنظمة تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.
	*0.000	.757	يوجد برامج محوسبة لإدارة شؤون العاملين وتحديد احتياجاتهم المعرفية.
	*0.000	.661	تتوافر لدى المنظمة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.
	*0.000	.757	تتميز خدمات قسم الحاسوب في المنظمة بالسرعة والجودة والمبادرة.
	*0.000	.646	تعتمد المنظمة في التواصل بين الموظفين على البرمجيات والتكنولوجيا المقدمة.
<b>خامساً - عمليات إدارة المعرفة:</b>			
<b>معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تشخيص المعرفة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.476	الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت.
	*0.000	.692	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.
	*0.000	.592	الخبرات والمصادر الداخلية.
	*0.000	.655	المصادر الخارجية.
<b>معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال توليد المعرفة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.476	اكتسابها من مصادر خارجية.
	*0.000	.692	تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض لإيجاد حلول للمشكلات المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
	*0.000	.592	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار المنظمة وبشكل مستمر.
	*0.000	.655	اعتماد التعلم التنظيمي مصدرًا لتوليد المعرفة.
<b>معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تخزين المعرفة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.646	الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلف لتبادل الخبرات.
	*0.000	.728	قواعد بيانات تزود حول الموضوعات المعرفية الإدارية المختلفة.
	*0.000	.573	الأرشيف والمستندات الورقية.
	*0.000	.763	معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها وأنشطتها.
<b>معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال توزيع المعرفة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.735	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.
	*0.000	.780	إصدار نشرات ودوريات وجميع أنواع المطبوعات.
	*0.000	.620	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
	*0.000	.697	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوو خبرة وكفاءة.

تابع جدول رقم (1) - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور:

م	القيمة الإجمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
<b>معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.789	تعتمد المنظمة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المنظمة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.
	*0.000	.886	نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
	*0.000	.705	فرق عمل متخصصة من داخل المنظمة.
	*0.000	.844	تستخدم المنظمة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.
<b>نتائج الاتساق الداخلي لمجالات مستوى الأداء الوظيفي:</b>			
<b>أولاً - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال رضا الموظف والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.738	تهتم المنظمة برفع كفاءة الموظف من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع.
	*0.000	.820	تهتم المنظمة بتوفير بيئة العمل المناسبة للموظف لأداء مهامه على أكمل وجه.
	*0.000	.784	تحرص المنظمة على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان حقوقه الوظيفية.
	*0.000	.746	يتوافر لدى المنظمة نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت.
	*0.000	.589	تقوم المنظمة بإشراك الموظف في صنائه القرار، وتهتم بالاستماع إليه وتبادل الآراء.
<b>ثانياً - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال جودة وسرعة الخدمة والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.733	يراعى الموظف متطلبات الجودة ( السرعة، الكفاءة..الخ) في إنجاز المعاملات وأداء المهام.
	*0.000	.842	تسعى المنظمة لتبسيط وتسهيل الإجراءات، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز.
	*0.000	.810	تعتمد المنظمة على التكنولوجيا في تقديم خدماتها للوزارات والمؤسسات الحكومية والمواطنين (كالموقع الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة..الخ).
	*0.000	.912	توفر المنظمة مرافق ووسائل اتصال ملائمة لاستقبال مندوبي الوزارات والمواطنين.
	*0.000	.785	يسهل تواصل مندوبي الوزارات والمواطنين بالموظفين في المنظمة للمرجعة والاستفسار.
<b>ثالثاً - معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحسين والتطوير والدرجة الكلية للمحور:</b>			
	*0.000	.723	تفتح المنظمة المجال أمام الوزارات للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين البنى تقديمها.
	*0.000	.662	يمتلك الموظف القدرة على تطوير مستوى أدائه وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة.
	*0.000	.852	تقوم المنظمة بمراجعة عملياتها باستمرار، وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل.
	*0.000	.803	يوجد نظام فعال لمحاكاة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه.
	*0.000	.659	تكافئ المنظمة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة، أو يتميزون في أداء مهامهم.

3- الصدق البنائي Structure Validity يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين لنا جدول رقم (1) وجدول (2) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأن معامل الارتباط الكلي لجميع متغيرات الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 = \alpha$ .

#### ب- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان النتيجة نفسها لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، وبالتالي ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ Cornbach's Alpha Coefficient. ويوضح جدول رقم (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، ويتراوح بين (0.950 و0.740)، وهذه القيم مرتفعة، وبذلك حققت متغيرات الدراسة درجة ثبات عالية، وقيمة معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة (0.986)، وهذا يعني أن إدارة الدراسة حققت ثباتاً وصدقاً عالياً، مما جعل الباحثين على ثقة وتأكد من صحة الاستبيان ومصداقيته لجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً وإجراء الاختبارات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

جدول رقم (2)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة،  
معامل ألفا كرونباخ، معامل الثبات

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإجمالية (Sig)
-1	الثقافة التنظيمية	11	.905	.959	.886	*0.000
-2	القيادة التنظيمية	11	.932	.963	.850	*0.000
-3	القوى البشرية	13	.826	.914	.870	*0.000
-4	تكنولوجيا المعلومات	14	.889	.914	.796	*0.000
	<b>متطلبات تطبيق إدارة المعرفة</b>	<b>49</b>	<b>.889</b>	<b>.967</b>	<b>.989</b>	<b>*0.000</b>
-5	تشخيص المعرفة	4	.789	.861	.368	*0.000
-6	توليد المعرفة	4	.877	.987	.712	*0.000
-7	تخزين المعرفة	4	.839	.839	.667	*0.000
-8	توزيع المعرفة	4	.740	.740	.762	*0.000
-9	تطبيق المعرفة	4	.940	.940	.812	*0.000
	<b>عمليات إدارة المعرفة</b>	<b>20</b>	<b>.931</b>	<b>.981</b>	<b>.891</b>	<b>*0.000</b>
-10	رضا الموظف	5	.856	.925	.978	*0.000
-11	جودة وسرعة الخدمة	5	.702	.838	.839	*0.000
-12	التحسين والتطوير	5	.776	.881	.900	*0.000
	<b>مستوى الأداء الوظيفي</b>	<b>15</b>	<b>.921</b>	<b>.960</b>	<b>.902</b>	<b>*0.000</b>
	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>	<b>84</b>	<b>.972</b>	<b>.986</b>	<b>.934</b>	<b>0.000</b>

\*الثبات = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ \*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

وعند اختبار فروض الدراسة تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (3)

العلاقة بين متغيرات الدراسة معامل ارتباط بيرسون Pearson

محور الأداء	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	القوى البشرية	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	تشخيص المعرفة	رضا الموظف	جودة وسرعة الخدمة	التحسين والتطوير	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	محور عمليات إدارة المعرفة	محوري متطلبات وعمليات إدارة المعرفة
	.933	.900	.795	.642	.559	.413	.604	.728	.775	.392	.623	.743		
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		
	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.005	.000	.000		
	.586	.511	.518	.608	.666	.849	.786	.872	.707	.311*	.816	.747		
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.032	.000	.000		
	.830	.772	.715	.691	.552	.778	.665	.814	.809	.398	.791	.818		
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000		

تابع جدول رقم (3) - العلاقة بين متغيرات الدراسة معامل ارتباط بيرسون Pearson

محور الأداء	التصنيف والتطوير	الجودة والسرعة	رضا الموظف	تطبيق المعرفة	المعرفة فورع	المعرفة تفرز	المعرفة تويد	المعرفة تخبص	المعرفة	القوى البشرية	التنظيمية القيادة	التنظيمية الثقافية	Pearson Correlation	محور الأداء الوظيفي
	.816**	.311*	.707**	.679**	.715**	.562**	.573**	.463**	.482**	.665**	.621**	.667**		
	.000	.032	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول رقم (4)

آراء أفراد العينة تبعا لمتغير النوع One-Sample Test

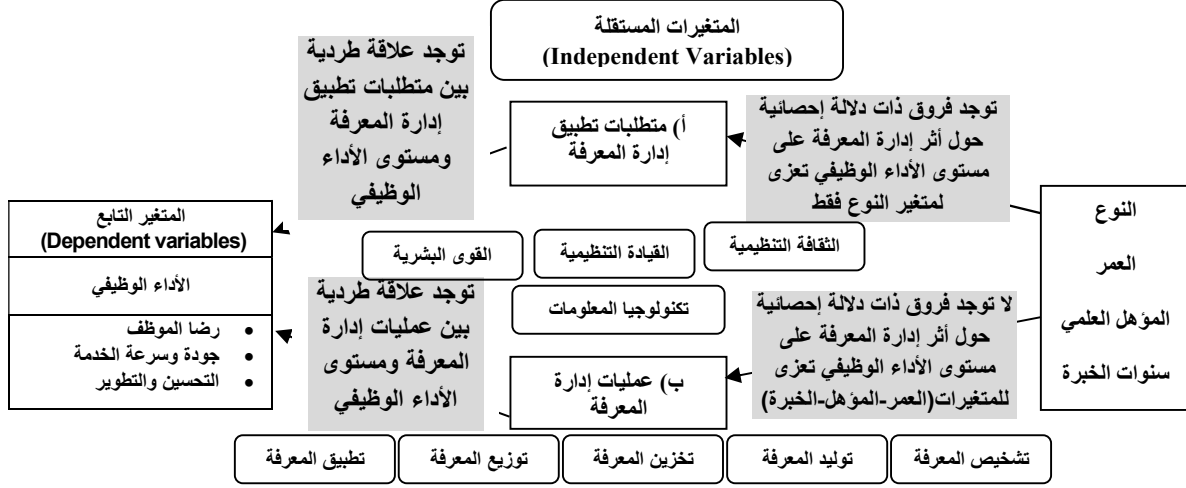
Test Value = 3	فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تبعا لمتغير النوع					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
النوع	-46.495-	158	.000	-1.69811-	-1.7702-	-1.6260-
إدارة المعرفة	6.021	49	.000	.52708	.3512	.7030

جدول رقم (5)

آراء أفراد العينة تبعا لباقي المتغيرات الشخصية ANOVA

One Way Analysis of Variance - ANOVA					
فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تبعا لباقي المتغيرات الشخصية					
العمر	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	7.450	17	.438		
Within Groups	11.322	32	.354	1.239	.292
Total	18.772	49			
المؤهل العلمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.522	3	.841		
Within Groups	16.251	46	.353	2.379	.082
Total	18.772	49			
سنوات الخبرة	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.223	14	.302		
Within Groups	14.550	35	.416	.726	.735
Total	18.772	49			

ويمكن تلخيص نتائج الجداول السابقة على الإطار التالي: شكل رقم (2)



توصلت الباحثتان لعدد من النتائج أهمها:

- 1- يوجد لدى الموظفين إدراك بأهمية المعرفة، وهذا من خلال ملاحظتهما لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل.
  - 2- استحداث أقسام وإدارات جديدة تدعم منهج إدارة المعرفة، مثل إدارة مركز الوثائق والمحفوظات ومكتبة الأمانة، والمركز المعرفي، وأكاديمية أمانة محافظة جدة للتدريب، وتزويدها بموظفين مؤهلين وذوي تخصص.
  - 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من ناحية وبين تميز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- تدل هذه النتيجة على أن المستجيبين يتفقون على أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة.
  - تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من الباحثين كالآتي:
- دراسة ماضي (2011) بوجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وبين الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في قطاع غزة، مع ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير جميع المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تساهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
  - دراسة الزطمة (2011) بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة.
  - دراسة (Kasim 2010) بوجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وعلى الإدارة العليا خلق التميز التنظيمي، حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وبين تميز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- تدل هذه النتيجة على أن المستجيبين يتفقون على أن عمليات إدارة المعرفة من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي في أمانة محافظة جدة، حيث إنها تلعب دورًا فعالاً في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات،

- وتساهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، وتسهيل عمل الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من الباحثين كالاتي:
    - دراسة ( الخشالي، 2009) التي أظهرت وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة بمجمل عناصرها ( امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي، حيث أظهرت أن امتلاك ونشر المعرفة والاستجابة لها يؤثر إيجاباً في زيادة ربحية الشركات وحصتها السوقية.
    - دراسة (Zack, et. al. 2009) وأظهرت علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات.
- 5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من ناحية، وبين تميز الأداء الوظيفي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وهي لصالح أفراد العينة للذكور.
- تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ( العتيبي، 2007) والتي أكدت على عدم وجود دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع في عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.
  - تتفق النتائج مع نتائج دراسة ( العلول، 2011) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ماضي (2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي والعمر ومدة الخدمة.
  - اختلفت النتيجة مع ما توصل إليه المعاني (2009) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مركز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والعمر. لكن اتفقت النتيجة مع دراسة المعاني في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير مدة الخدمة.
  - كما اختلفت النتيجة أيضاً مع ما توصل إليه عودة (2010) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولكن اتفقت النتيجة مع دراسة عودة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وبناء على النتائج السابقة قدمت الباحثتان عدة توصيات منها:**
- 1- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.



- 2- تعزيز بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك بضمان تحقيق الآليات العملية التي يمكن أن تحقق التالي:
  - استثمار طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتحفيزه لإبداء الرأي والتفكير وإشراكه في صناعه القرار.
  - تهيئة البيئة المعرفية وتنميتها التي تساعد على أداء مهام الموظف وتنمية معارفه، ومنها الأجهزة الإلكترونية، والبرمجيات المتقدمة وغيرها.
- 3- تعزيز بناء الثقة بين العاملين في المنظمة، وتعزيز التواصل المشترك، وذلك على النحو الآتي:
  - تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين الإدارة والموظفين في لقاءات مفتوحة وأخرى مغلقة، لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات من ناحية وتطوير العمل من ناحية أخرى.
  - تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش بين الإدارات العامة في المنظمة للتباحث حول القضايا المشتركة وتبادل المعارف والخروج بتوصيات تساهم في تطوير الأعمال مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل الرجوع إليه والاستفادة منه عند الحاجة.
  - جدية الدور الرقابي وإجراءات المحاسبة لمن يقصر في أداء مهامه، أو يخالف الأنظمة.
  - تقديم التحفيز المادي للموظفين ذوي الكفاءة وفقاً لمعايير تقييم عادلة ومهنية.
- 4- بناء صف قيادي متميز ومؤهل لتولي مناصب إدارية عليا داخل المنظمة، يمتلك مخزوناً معرفياً متميزاً، وله تجارب فريدة في العمل الحكومي.
- 5- استحداث وحدة إدارية مستقلة متخصصة تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم، بحيث تشرف على المهام التالية:
  - إنشاء قاعدة معرفية من المعلومات والوثائق التي تساعد المنظمة في صناعة القرار.
  - تدوين التجارب والخبرات التي يمتلكها الموظفون الحاليون والمنتبهة خدماتهم وفقاً لنماذج علمية تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المعارف.
  - الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
  - تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جميع الإدارات والأقسام، والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
  - تحديد الاحتياجات المعرفية للموظفين، وتنسيق الجهود نحو رفع وتحسين المستوى المعرفي والعلمي للموظف.
  - تنظيم الفعاليات التي تساهم في خلق وتبادل المعرفة بين الموظفين، والاستفادة من المعارف التي يمتلكها الأفراد من داخل وخارج المنظمة.
  - اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية، والإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لهذه الاستراتيجية.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة:

- في ضوء ما سبق تقترح الباحثان بعض الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المعرفة، منها على سبيل المثال:
  - دراسة عن دور إدارة المعرفة في ضمان جودة وسرعة الخدمة.



- دراسة تقييمية لسياسات وإجراءات المنظمات الحكومية الخدمية في ضوء متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.
- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الخدمية.

### الخاتمة:

تبنى منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية يتطلب نموذجاً جديداً من الإدارة والقيادة التي تتقبل التغيير لمواجهة المنافسة والرقى بمستوى أداء هذه المنظمات ومستوى الخدمة. لذلك، ولما كبتة منظمات المعرفة والمشاركة الفاعلة بالنهوض بالمجتمع.. على المديرين وقادة المنظمات الحكومية الاقتناع بأن التوجه العالمي أصبح لا يعتمد على الموظف ذي الطاقة العضلية فقط على حساب موظف المعرفة والإبداع الفكري، حيث إن لدينا عدداً كبيراً من القوى البشرية المؤهلة والمدربة، ولكن ذلك لن يتحقق دون العناية بالموارد البشري وإطلاق طاقاته الفكرية والإبداعية وإشراكه في عملية الإدارة واتخاذ القرار، وتمكينه من المشاركة المسؤولة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة لتحقيق الأهداف في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات.

### قصور البحث:

لم يتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل، وتم الاكتفاء بنسبة 25% فقط نتيجة لضيق الوقت وعدم إمكان توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على كل أفراد مجتمع الدراسة.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الأكلبي، علي ذيب. (2008). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم. (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط 6. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزمطة، نضال محمد. (2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير.
- الخشالي، شاكر. (2009). "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29). عدد (1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الساعد، رشاد؛ وحسن حريم. (2004). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار، وآخرون. (2009). المدخل إلي إدارة المعرفة. ط 2. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- العتيبي، ياسر. (2007). "إدارة المعرفة وإمكان تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية تطبيقية على جامعة أم القرى"، أطروحة دكتوراه. مكة المكرمة: جامعه أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المطيران، ميطيران. (2007). إدارة نظم المعرفة: رأس المال الفكري. عمان، الأردن: جامعة الزيتونة.
- عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قنديلجي، عامر؛ وعلاء الدين الجنابي. (2005). "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل؛ وظاهر الغالبي. (2009). سلسلة إدارة الإدارة الاستراتيجية: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- أجونس، هيرمان. (2011). إدارة الأداء. ترجمة/ سامح عامر. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عودة، فراس. (2010). "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد الوهاب، سمير. (2005). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حاله مدينه القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر (مجن المعرفة). المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ص: 113-114، 28-3- نوفمبر.
- العتيبي، ياسر. (2007). "إدارة المعرفة وإمكان تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعه أم القرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، مكة المكرمة: جامعه أم القرى.
- العلول، سمير. (2011). "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الزامل، ريم. (2006). "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة"، *مجلة العالم الرقمي*، العدد 16.
- بدر، يسرى. (2010). "تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- دروزه، سوزان. (2008). "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عبد الوهاب، سمير. (2005). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ياسين، سعد؛ وغالب الرفاعي. (2004). "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28/4/2004م.
- أبو بكر، فاتن. (2005). *انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة. (2004). "دور القطاع العام في تقدم مجتمع المعرفة"، نيويورك: المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، الدورة الثالثة.
- ماضي، إسماعيل. (2010). "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Chou Yeh, Yaying Mary. (2005): "The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education", *Journal of College Teaching and Learning*, Vol. 2, No. 9, pp. 35-42.
- Coakes, Elayne. (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. U.S.A.: Idea Group Publishing.
- Council of American Survey Research Organisations. (1982). *On the Definition of Response Rates*, CASRO Special Report. The Council of American Survey Research Organisations, Port Jefferson, NY.
- Delong, David W. (2004). *Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press (August).
- Kasim, R. S. R. (2010). "The Relationship of Leadership Challenges, Corporate Strategies, Knowledge Management and Information Technology Investment among Institutions of Higher Learning in Malaysia", *2<sup>nd</sup> International Conference on Computer Engineering and Technology*, Vol. 7, Pp. 746-754.
- Myers, Paul. S. (2004). *Making the Business Case for Knowledge Management*, www.Yahoo.com, Retrieved: July, 7.
- Pollock, Neal. (2001). *Knowledge Management: Next Step to Competitive Advantage*. Program Manager, September, 1.
- Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship Harlow*. Prentice Hall: England.
- Zack. M.; J. Mackeen and S. Singh. (2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", *Journal of Knowledge Management*, 13 (6): Pp. 392-409.

## **The Relationship between Knowledge Management and Job Performance In Government Organization: An Empirical Study Apply on Jeddah Municipality**

**Dr. Suzan M. AlQurashi**

Assistant Professor of Organizational Behavior  
& Public Administration,  
Faculty of Economics & Administration  
King Abdulaziz University

Saudi Arabia

**Ms. Ibtisam H. Alzahrani**

Communication Department  
And Archive  
Jeddah Municipality

### **ABSTRACT**

Knowledge management is one of the most important improvement input now a days, whereas qualitative actions has occurred at the performance level of different organizations, this study concentrate on knowing the knowledge management concept, its goals, and identifying knowledgeable management factuality especially in Jeddah municipality. Searching generally in the work system improvement at governmental organizations in Jeddah municipality. The study seeks to achieve the goals via the best usage of available sources through knowledge generation, improvement, participation and application. This study aims at identifying the employees of Jeddah municipality comprehension to knowledge management concept. The researcher used two instruments for gathering data from study community, which consists of (6 General Directorates in Jeddah). The study sample concludes 165 individual to carry out questionnaire has been chosen randomly. The study sample forms 25% of the total individuals whereas 170 questionnaires has been distributed, the back questionnaires are 160 i.e. 94.12%. also using many interviews as another instrument to be sure of the collected information, to achieve the study goals and follow the descriptive analysis approach and achieve the necessary data and using SPSS in order to analyzes the questionnaire thru Pearson, ANOVA & T Test and that has achieved internal stability whereas Cronbach's Alpha Result 0.980 for all questionnaire parts.

The study concluded:

- 1- There's a relationship with statistical significance between the requirements and operations of knowledge management & the vocational performance distinguishing at significance level  $0.05 = \alpha$
- 2- There is also a relationship between the means of the study sample individuals' response towards person variables according to the gender whereas the significance level is less than 0.05.
- 3- There is no differences with statistically significance between the means of the study sample individuals' response towards person variables (Age, Scientific Qualification, Experience) whereas the significance level is higher than 0.05.

The study demonstrates some recommendations, the most important ones are:

- 1- Enhancing the governmental employee as thinking capital, success basics, co-communication and confidence among the employees in the organization.
- 2- Set an effective and fair for Incentives and rewards system guarantee investment and encouraging the laborers to generate new ideas inside the organization.
- 3- Updating a specialized dependent administrative unit in an organizational structure and determining its tasks via knowledge construction, ownership, cooperation, and evaluating.

**Key words:** Knowledge management, knowledge management requirements, knowledge management process, job performance,