



أثر تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية في تحسين أداء جامعة 21 سبتمبر للعلوم
الطبية والتطبيقية.

بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة البكالوريوس في إدارة الخدمات الصحية كلية الإدارة
الطبية _ جامعة 21 سبتمبر

إعداد :

1. فضل محسن سعدان
2. فهمي الحدي
3. عيبان القافني
4. محمد شمسان
5. عبد الله المهدي
6. بسام السلامي
7. علي صومل
8. احمد العميسي
9. محمد الدخين
10. الاء الخيواني

إشراف/

د. منير مصلح الوصابي

أستاذ الجودة والخدمات الصحية المساعد في المستشفيات

أكتوبر_2021

الاهداء

الي أبي الغالي الحبيب ..سندي وقوتي وسبب نجاحي الي ذلك الرجل العظيم الذي مهما أطلت الحديث عنك لن أوفيك حقك وتعبك وطموحك العالي بإكمالي لما بدأت ٠....أدين لك بحياتي وأهديك ثمرة نجاحي المتواضع الي أمي الغالية تلك الإنسانية المؤمنة بقوتي دائمة الشعور لشعوري في فرحي حزني مرضي تلك التي تحملت صعاب ايامي...أشكرك من كل قلبي ادين لك بحياتي وأهديك ثمرة نجاحي المتواضع،

وما المراء الا بإخوانه كما تقبض الكف بالمعصم... الي الاساس والدعم الذي لا ينتهي....أدامكم الله أخواني الاعزاء الي زملائي الاعزاء علي مقاعد الدراسة كل بأسمه وصفته اشكركم من قلبي علي دعمكم المتواصل ومساعدتي علي إنجاز هذا العمل.
كما أهدي هذا العمل المتواضع والشكر القدير لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي وأصدقائي وأحبتي فلكم جزيل الشكر والعرفان.

الشكر و التقدير

أتوجه الي المولي عز وجل بالحمد والشكر الخالص الجزيل، علي ما أنعم وامتن به وتفضل ،فلة الحمد في الاولي والأخرة، علي ما أعان وسهل، وأسبل النعم ويسر، له الحمد علي أن أعانني علي اتمام هذه الدراسة التي أسأل الله أن يجعلها عملا خالصا لوجه الكريم

يطيب لي ان أتقدم بالشكر والعرفان الي الصرح العلمي الشامخ في جامعة 21 سبتمبر المتمثلة في رئيسها سعادة الدكتور/ مجاهد معصار، عمادة كلية الادارة الطبية ممثلة عميدها سعادة الدكتور/ جميل مجلي وأخص بالشكر أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين قاموا بتدريسي خلال فترة مرحلة الجامعية

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور/أ.د منير مصلح الوصابي، والمشرف علي هذا البحث، وقد منحني الرعاية الصادقة والتوجيه المخلص، والملحوظات القيمة ورسم معامل العمل موجهها ومرشدا حتي اكتمل في صورته الحالية

والشكر موصول الي أصحاب السعادة الذين تفضلا بمناقشة الدراسة

وأقدم شكري لكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة وأشكر كل من ساعدني بنصح أو مشورة، وأسهم في اتمام الدراسة ومزيد من الشكر والامتنان والمحبة الي الاخوة الزملاء عيبان القائفي، وفهمي الحدي ومحمد وعبدالله وعلي وكل الزملاء

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يغفر لي تقصيري، ويتجاوز علي خطأي وأسأله تعالى أن ينفعني بما علمني، وأن يوفقني لما يحبه ويرضاه ،وان يجعل خالص اعمالنا لوجهة الكريم

والله ولي التوفيق

"ملخص الدراسة"

تواجه المؤسسات الحالية عدة تحديات جوهريّة. نجد في مقدمتها الرغبة في البقاء والاستمرار خاصة مع الاضطرابات التي تشهدها البيئة والناتجة عن شدة التغيرات الاقتصادية والسياسية وحتمية الابداع والتميز في ظل إدارة المعرفة. فعدم الاحتفاظ بكفاءاتها ومعرفة الأساسية يجعل كل منظمة غير قادرة علي مواجه هذا التحدي وتصبح مهددة بخروج من الاسواق المحلية. هدفت هذه الدراسة التعرف علي أثر تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية في تحسين اداء المؤسسات التعليم العالي في اليمن ،ومستوى تطبيق إدارة المعرفة وكذلك معرفة أهم أبعاد إدارة المعرفة الداعمة والمحفزة لتطبيق إدارة المعرفة. وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع التعليم وخاصة التعليم الجامعي وتقديم المقترحات والتوصيات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل وتقييم واقع وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في اليمن، وذلك من خلال دراسة حالة للجامعات اليمنية المتمثلة بجامعة 21 سبتمبر باعتبارها عينة الدراسة، حيث اخذت عينة عشوائية من موظفي وطلاب الجامعة والتي بلغ عددها (150) عينة وتوصلت الدراسة الي النتائج هامة تمثلت في:

- 1- ان مدي ادراك ادارة المعرفة كانت متوسطة في جامعة 21 سبتمبر وهذا يؤكد المتوسط الحسابي الكلي لمدي ادراك ادارة المعرفة
 - 2- درجة استيعاب ادارة المعرفة بأبعادها كانت متوسطة في جامعة محل الدراسة وهذا مأكدة المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة
 - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك ادارة المعرفة وفقا للخصائص الديموغرافية
 - 4- رفض صحة الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها [إدراك المعرفة، توليد المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس] على تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، الاداء المؤسسي، التعليم العالي، التصور المقترح

study summary

Today's institutions face several fundamental challenges. In the foreground, we find the desire for survival and continuity, especially with the turmoil in the environment resulting from the severity of economic and political changes and the inevitability of creativity and excellence in the light of knowledge management. Failure to maintain its basic competencies and knowledge makes every organization unable to meet this challenge and becomes threatened with an exit from the local markets. This study aimed to identify the impact of the application of electronic knowledge management on improving the performance of higher education institutions in Yemen, the level of knowledge management application, as well as knowledge of the most important dimensions of knowledge management that support and motivate the application of knowledge management. And presenting a proposed vision for the application of knowledge management in the education sector, especially university education, and making proposals and recommendations. September as the sample of the study, where a random sample of university employees and students was taken, which numbered (150) samples. The study reached the important results represented in

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Keywords: knowledge management, electronic management, institutional performance, higher education, the proposed vision.

.....	الاهداء:
.....	الشكروالتقدير:
.....	الملخص:
.....	قائمةالمحتويات:
.....	قائمةالجداول:
.....	قائمةالاشكال:
.....	قائمةالملاحق:
.....	المقدمةعامة:

الفصل الاول: مفاهيم حول ادارة المعرفة

.....	تمهيد.
.....	المبحث الاول: ماهي المعرفة.
.....	- المطلب الاول: مفهوم المعرفة.
.....	- المطلب الثاني: أهمية المعرفة.
.....	- المطلب الثالث: مصادر المعرفة.
.....	- المطلب الرابع: خصائص المعرفة.
.....	- المطلب الخامس: انواع المعرفة.
.....	المبحث الثاني: ماهي ادارة المعرفة ،مراحل تطبيقها اهميتها اهدافها.
.....	- المطلب الاول :مفهومادارةالمعرفة.
.....	- المطلب الثاني: أهمية، اهداف ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الثالث: عناصر ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الثالث: ابعاد ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الرابع : مراحل تطبيق ادارة المعرفة،.
.....	- المطلب الخامس: ادوات ادارة المعرفة.
.....	المبحث الثالث: متطلباتها ،عمليات ادارة المعرفة ، ومعوقات.
.....	- المطلب الاول :متطلبات ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الثاني : عمليات ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الثالث : أهمية استخدام عمليات ادرة المعرفة.
.....	- المطلب الرابع: أهداف استخدام عمليات ادارة المعرفة.
.....	- المطلب الخامس: معوقات استخدام عمليات ادارة المعرفة.

المبحث الرابع: مبادئ ادارة المعرفة، والنظم والوظائف.....

- المطلب الاول: مبادئ، و محاور ادارة المعرفة
 - المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الادارة المعرفة
 - المطلب الثالث :الوظائف ادارة المعرفة
 - المطلب الرابع : نظم ادارة المعرفة.....
 - المطلب الخامس :المطالب الاساسية لتحول من المؤسسات التقليدية الى المؤسسات القائمة على ادارة المعرفة.....
- خلاصة الفصل الاول

الفصل الثاني : الادارة الالكترونية

المبحث الاول :ماهي الادارة الالكترونية ،مراحل تطبيقها اهميتها اهدافها.....

- المطلب الاول :مفهوم الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثاني: أهمية، اهداف الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثالث: ابعاد الادارة الالكترونية.....
- المطلب الرابع : عناصر تطبيق الادارة الالكترونية.....
- المطلب الخامس: مراحل ،و ادوات الادارة الالكترونية.....

المبحث الثاني: متطلباتها، تطبيق الادارة الالكترونية، ومعوقات ها.....

- المطلب الاول :متطلبات الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثاني :مشاكل تطبيق الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثالث : إيجابيات، وسلبيات الادارة الالكترونية.....
- المطلب الرابع: أهداف استخدام عمليات الادارة الالكترونية.....
- المطلب الخامس: معوقات استخدام عمليات الادارة الالكترونية.....

المبحث الثالث: مبادئ الادارة الالكترونية ، والنظم والوظائف.....

- المطلب الاول: مبادئ، و محاور الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الادارة الالكترونية.....
- المطلب الثالث :الوظائف الادارة الالكترونية.....
- المطلب الرابع : نظم الادارة الالكترونية
- المطلب الخامس :المطالب الاساسية لتحول من المؤسسات التقليدية الى المؤسسات القائمة على الادارة الالكترونية

..... خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث :مساهمة ادارة المعرفة في تحسين مستوى الاداء المؤسسات التعليم العالي

.....تمهيد.....

المبحث الاول :ما هو الاداء المؤسسي ، محدثاته ، ومقوماته.....

-المطلب الاول : مفهوم الاداء.....

المطلب الثاني: أنواع الاداء.....	
المطلب الثالث: أهمية الاداء.....	
المطلب الرابع: مستويات الاداء.....	
المطلب الخامس: خصائص الاداء الفعال.....	
المبحث الثاني: ابعاد الاداء المؤسسي ، تقييمه ،العوامل المؤثرة فيه.....	
المطلب الاول: أبعاد الاداء المؤسسي.....	
المطلب الثاني: تقييم الاداء المؤسسي ،أهدافه ،ومعوقاته.....	
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المؤسسي.....	
المطلب الرابع : أساليب تقييم الاداء.....	
المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي.....	
المبحث الثالث: التميز في الاداء المؤسسي وتطويره، وعلاقته، بإدارة المعرفة.....	
المطلب الاول: التميز في الاداء المؤسسي.....	
المطلب الثاني: مفهوم تطوير مستوى الاداء.....	
المطلب الثالث: اتجاهات تطوير مستوى الاداء المؤسسي.....	
المطلب الرابع: معوقات تطوير مستوى الاداء المؤسسي.....	
المطلب الخامس: علاقة عمليات ادارة المعرفة بتطوير مستوى الاداء المؤسسي.....	
المبحث الرابع : ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي.....	
المطلب الاول: مفهوم ادارة المعرفة ومبررات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.....	
المطلب الثاني: فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	
المطلب الثالث : مجالات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.....	
المطلب الرابع: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العلي	
المطلب الخامس: الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي.....	
خلاصة الفصل الثالث.....	

الفصل الرابع :دراسة الميدانية تطبيق ادارة المعرفة في جامعة 21

تمهيد.....	
المبحث الاول: التعريف محل الدراسة.....	
المطلب الاول :نشأه وتطور وتعريف جامعة 21 سبتمبر.....	

المطلب الثاني: رؤية عامة عن كليات الجامعة وهيكلها التنظيمي.....

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....
المطلب الاول: اختبار صدق وثبات اداة الدراسة.....
المطلب الثاني: التحليل الاحصائي.....
المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج.....
المطلب الاول : تحليل لبيانات محاور الدراسة.....
المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضيات الاستطلاعية.....
خلاصة والاستنتاجات.....

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
	النموذج النظري للدراسة	
-1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	
-2	هرم المعرفة	
-3	العناصر الاساسية لإدارة المعرفة	
-4	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	
-5	انواع التعاملات الالكترونية	
-6	يوضح عناصر الادارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها	
-7	مستويات الاداء	

الخاتمة.....
قائمة المراجع.....

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	
.2	مقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة	
.3	الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة	
.4	متطلبات ادارة المعرفة حسب رؤية عدد من الباحثين	

5.	يوضح أهم متطلبات ادارة المعرفة
6.	يوضح مقارنة بين ايجابيه وسلبيات تطبيق الادارة الالكترونية
7.	يوضح معوقات تطبيق الادارة الالكترونية
8.	العلاقة الوثيق بين تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة
9.	خصائص العينة حسب النوع (الجنس)
10.	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي
11.	خصائص العينة حسب التخصص والوظيفة
12.	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
13.	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى إدراك إدارة المعرفة
15.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توليد المعرفة
16.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نقل ونشر المعرفة
17.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تخزين المعرفة
18.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق المعرفة
19.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس
20.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات
21.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الموارد البشرية
22.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة
23.	يوضح أثر إدارة المعرفة الإلكترونية (بأبعادها مجتمعة) على تميز الأداء الجامعي
24.	اختبار ANOVA يوضح دور إدارة المعرفة (بأبعادها مجتمعة) في تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية

قائمة الملاحق

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
	قائمة الاساتذة المحكمين	
	استمارة البحث	
	SPSS مخرجات	

مقدمة

أولاً: تمهيد

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والاساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة لإحداث التميز والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية واليوم تعد إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يساعد على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بهدف تحسين جودة خدمات التعليم، وباعتبار المؤسسات التعليمية العامة بوابة الأولى التي تمتد للمستفيدين بخدمات متنوعة والكوادر المتميزة لذلك تعتبر من أكثر المؤسسات الخدمية حساسية والتي تحتاج إلى التميز من أجل تقديم خدمات للمواطنين بشكل منظم وجيدة بصفة خاصة ولتحسين القطاع التعليم بصفه عامه

كما أصبح تفعيل دور الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة من أبرز عناصر الإدارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات و اجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة الذي كثر الحديث عنه في نهاية القرن الماضي، و مما لا شك فيه أن تفعيل دور الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة و الارتقاء الفعال بمستواهما يتوقف على التحسين المستمر بمتطلباتها بما يؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة على المدى البعيد.

فنتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية يساعد على تطوير الأداء التعليمي والتميز الإداري للعاملين لأن الإدارة المعرفة تساعد على الحفاظ على المعرفة الضرورية وتقديمها عند الحاجة لها ومن ثم تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي وقت القياسي وفقاً لما ذكرته منظمة الصحة العالمية فإن الهدف من إدارة المعرفة هو سد الفجوات المعرفية بين البلدان المختلفة بشكل عام والمؤسسات التعليمية المحلية بشكل خاص خصوصاً في الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية كما تهدف الدراسة إلى فهم الأثر أو الدور التي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في القطاع التعليم الحكومي في بلدنا الحبيب ومعرفة متطلبات تطبيقها

لذا أصبح الاستعداد أو التوجه الجدي نحو تطبيق إدارة المعرفة ليس مجرد اختبار وإنما وسيلة وحاجة للبقاء والتميز.

ثانياً: مشكلة البحث

مع التطور السريع والتغير المستمر في التكنولوجيا الحديثة بما فيها تكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات (الصحية، وتعليمية، وصناعية) أصبح الزاماً على المنظمات الحديثة إعادة النظر في كيفية تقديم خدماتها ومنتجاتها لتواكب متطلبات وحاجات هذا التغير مما يستدعي الكثير من الوقت والجهد والمال، فتبني المؤسسات التعليمية (الجامعات) لإدارته المعرفة كحل ناجح في الدول النامية سوف يؤدي إلى تحسين الاداء التنظيمي للجامعات، فلم يعد هاجس المنشئات البقاء وإنما التميز من خلال تحسين مستوى الاداء (المبروك 2017)

وعلى هذا الأساس تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي " ما أثر تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على تحسين مستوى الأداء في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة الإلكترونية في جامعة 21 سبتمبر؟
- 2- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة الإلكترونية (توليد المعرفة، نشر المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة) بجامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية ؟
- 3- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية في عملية التدريس بجامعة 21 سبتمبر؟
- 4- ما مستوى الأداء في جامعة 21 سبتمبر ؟
- 5- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها (إدراك المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، إدارة المعرفة الإلكترونية وعملية التدريس) على مستوى الأداء بجامعة 21 سبتمبر؟
- 6- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة على مستوى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية ومستوى الأداء الجامعي تعزيزاً الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل، التخصص، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

ثالثاً: الفرضيات :

- 1- مستوى إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة الإلكترونية ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
- 2- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
 - أ- مستوى توليد المعرفة ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
 - ب- مستوى نقل ونشر المعرفة ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
 - ت- مستوى تخزين المعرفة ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
 - ث- مستوى تطبيق المعرفة ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
- 3- مستوى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية في عملية التدريس ضعيف في جامعة 21 سبتمبر.
- 4- مستوى الأداء في جامعة 21 سبتمبر ضعيف .
- 5- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها على مستوى الأداء بجامعة 21 سبتمبر.
- 6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية ومستوى الأداء الجامعي تعزيزاً الى المتغيرات الديمغرافية

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بمدى أدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة الإلكترونية بجامعة 21 سبتمبر.
- 2- التعريف بمدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة الإلكترونية بجامعة 21 سبتمبر .
- 3- التعرف بمدى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية في عملية التدريس بجامعة 21 سبتمبر.
- 4- التعريف بمستوى الأداء في جامعة 21 سبتمبر .

5- التعرف اذا وجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها (إدراك المعرفة ،عمليات إدارة المعرفة ،تطبيق إدارة المعرفة ،إدارة المعرفة الإلكترونية وعملية التدريس)على مستوى الأداء بجامعة 21سبتمبر.

6- التعرف إذا وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة على مستوى تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية ومستوى الأداء الجامعي تعزيزاً الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ،المؤهل ، التخصص ،الوظيفة ،سنوات الخبرة).

7- اقتراح نموذج لإدارة المعرفة يتناسب مع بيئة المؤسسة والامكانيات المتاحة.

خامسا: أهمية الدراسة:

رغم توفر العديد والعديد من الدراسات حول إدارة المعرفة بشكل عام ،الا أننا نفتقر الي الدراسات العلمية حول هذا الموضوع وتتلخص أهمية الدراسة في الاتي:

- دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء والتميز التنظيمي
- من المؤمن ان تكون هذه الدراسة إضافة علمية لدراسات أخرى ورفد المراجعيات العلمية واستخدامها كمراجع لهم
- من الامكان ان تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين الإداريين في المؤسسات التعليم الخاصة والحكومية في تحديد مهام والتركيز على تطبيق وتطوير إدارة المعرفة.

سادسا: حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الاتي:

- الحدود الزمنية: خلال فترة البحث (2021-2022)
- الحدود المكانية: تتمثل في الحدود المكانية للدراسة محل الدراسة جامعة 21 سبتمبر
- الحدود الموضوعية: اقتصر على المتغيرات الدراسة وهي المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- الحدود البشرية: اعضاء هيئة التدريس وطلاب وإداريين جامعة 21 سبتمبر

سابعا :دوافع اختيار البحث: توجد عدة دوافع نذكر منها

- اسباب شخصية: تمثلت هذه الاسباب في اهتمامنا بالبحث والانجذاب لدراسة الموضوع نظريا وتطبيقيا وبذلك نكون قد اضعنا اسهامات جديد للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي
- اسباب موضوعية:

1- اعتبار الموضوع يدخل ضمن تخصص الادارة الطبية وإدارة الاعمال

2- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي تستدعي اهتمام واسع في الافاق المستقبلية

3- محاولة اسقاط الدراسة النظرية علي الواقع والخروج بنتائج عملية جانب البحث والتطوير.

ثامنا: منهجية الدراسة :

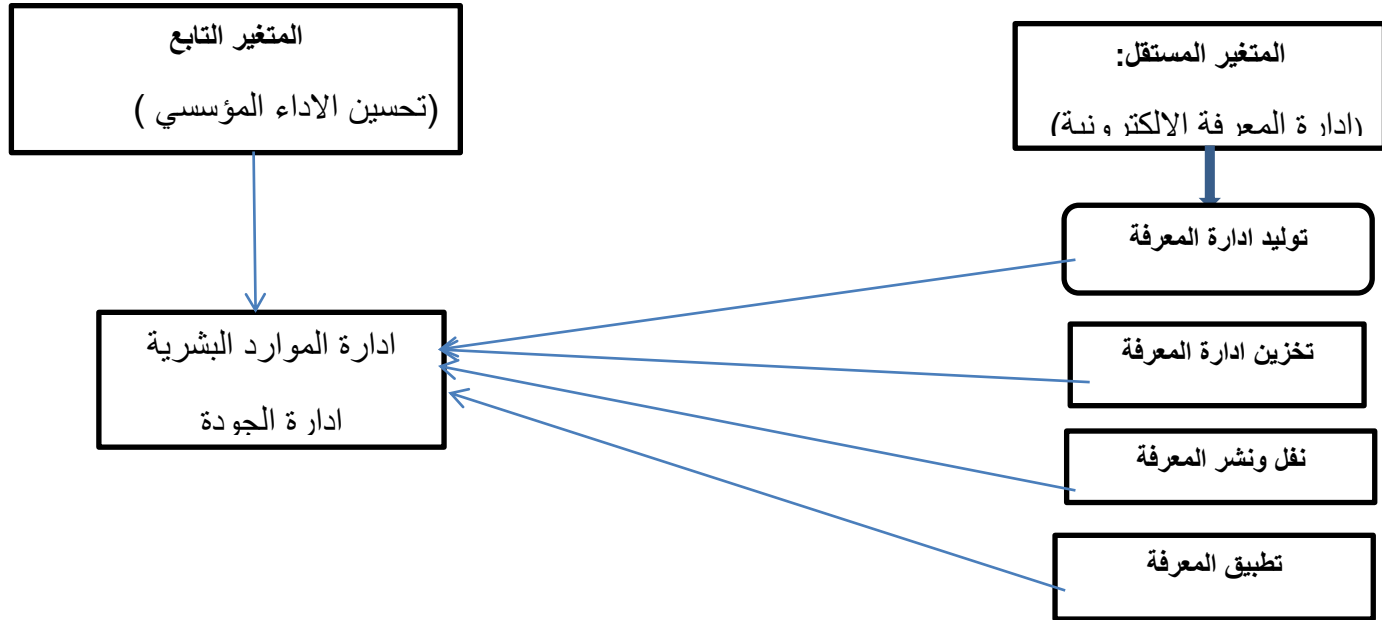
اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر مناسباً لمثل هذه الدراسات حيث يعتبر هذا المنهج الوصفي أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكله معينة ولكي يتم الاجابة علي تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه واختيار فرضياته اعتمدت الدراسة علي مصدرين اساسيين للدراسة هما:

المصادر الاولية: تتمثل في(الاستبانة – الملاحظة)

المصادر الثانوية: تم تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العربية والاجنبية بما فيها الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدوريات والمؤتمرات والرسائل والدراسات السابقة ذات الصلة بدراسة.

تاسعا: نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) أنموذج النظري للدراسة



الشكل يتحدث عن نموذج يعبر عن إدارة المعرفة الإلكترونية وعلاقتها في تحسين مستوى الأداء

فالمتغير المستقل اللي يعبر عن مدى إدراك العاملين لإدارة المعرفة وعناصر إدارة المعرفة وتطبيق الإدارة المعرفية الإلكترونية .

والمتغير المستقل الذي يعبر عن تحسين مستوى أداء العاملين وتتمثل في المعلومات وإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وسيتم الحديث بالتفصيل عن المتغيرات التابعة والمستقلة بالتفصيل لاحقاً.

المعرفة: مجموع الأفكار والخبرات ،والإجراءات التي تعتبر صحيحة وحقيقية ،وبالتالي فهي توجه السلوك والتواصل بين الناس. هي معلومات صحيحة يمكن اتخاذ وصنع القرارات بناء عليها حين تقدم المستخدم المناسب في الوقت المناسب بالسياق والصيغة المناسبة لاتخاذ وصنع القرارات وحل المشكلات.

ادارة المعرفة : هندسة بشرية تعمل علي تعزيز نظم ادراة رأس المال الفكري في مؤسسة بهدف خلق وتحديد وتقييم وحصر وتطوير الاصول الفكرية والتشارك بها وتطبيقها.

الإدارة الالكترونية: تعرف الإدارة الالكترونية بأنها منظومة الكترونية حديثة تعتمد في استخدامها علي التكنولوجيا الحديثة ،حيث تقوم بتحويل الادارة التقليدية الي الادارة الالكترونية عن طريق استخدام الحاسب الالي والبرامج وقنوات الاتصال بهدف سهولة الربط بين المدراء والموظفين ومن خصائصها الغير مكلفة وعالية السرعة والدقة وتقليل العنصر البشري .

الاداء المؤسسي: أنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

التعليم العالي: هو التعليم الذي يتم داخل الكليات والمعاهد الجامعية ويشكل كل أنواع الدراسات عدا الحصول على شهادة الثانوية.

: الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

الدراسة الاولى:-أجري محمد (Mohammad 2016)دراسة هدفت الى التعرف على الوضع الراهن لتطبيق مؤسسات التعليم العالي لمفاهيم اقتصاد ادارة المعرفة في تنمية المجتمع ،بالإضافة الى التعرف على التحديات الراهنة التي تؤثر على تكامل العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع ،مع تقديم رؤية مستقبلية لتطوير الواقع القائم لتلبية حاجات المجتمع استناد لمفاهيم ادارة المعرفة. تكونت عملية الدراسة من(35) عضو هيئة التدريس في بعض الجامعات الحكومية في ولاية الخرطوم. وقام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات. وتوصل الى مجموعة من النتائج أهمها: أن الوضع الراهن لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي في السودان تساهم في حد كبير الى المحافظة على الهوية الثقافية والقيم الاجتماعية ،لكنها لا ترتقي بهذه المساهمة الى ما يواكب الثورة المعرفية والاقتصادية المتسارعة.

الدراسة الثانية:- أجرى العنزي(2017) دراسة هدفت الى اقتراح تصور لتطوير الاداء الوظيفي في ضوء اقتصاد المعرفة للمشرقيين التربويين في المملكة العربية السعودية وقد ام استخدام المنهج الوصفي المسحي التطويري، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ؛ تكونه الدراسة من(770) مديرا ومعلما. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للمشرقيين التربويين والمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة ،مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الخبرة والمركز الوظيفي.

الدراسة الثالثة :- وأجرى العزيزي والهيدي،(2018) دراسة للتعرف على واقع اقتصاد المعرفة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي ،وتم استخدام أداة الدراسة، لجمع المعلومات؛ اذ تكونت الاستبانة من أربعة محاور (البحث والتطوير والابتكار ، والتعليم والتدريب، والبنية الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و الحوكمة)وأظهرت الدراسة أن تقديرات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات صنعاء(العامة ،والخاصة)من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت بدرجة منخفضة جدا في جميع المجالات ،باستثناء مجال التعليم والتدريب الذي جاء بتقدير جيد، مع وجود فروق دالة احصائيا بين آراء أفراد عينة الدراسة لصالح الجامعات الخاصة"

الدراسات الأجنبية:

(Brenna,2012AD) الدراسة الاول:

entitled: Is there a future for higher education institutions in the knowledge society ؟

وهدف الدراسة اعتبارات التنوع المتزايدة في أنظمة التعليم العالي و مؤسساته، من خلال اكتشاف ثلاثة اتجاهات رئيسية للتوسع، والاختلافات والعولمة معا بلامحهما المشتركة المتعلقة بنماذج الحكم الجديدة ،و ذات العلاقات المستجيبة للمؤسسات الاجتماعية الأخرى .وقد كشفت الدراسة ،عن انه في لب هذا التوسع والتنوع ، هناك عدد من التوترات المتعلقة بدور أنظمة التعليم العالي الحديثة

للموازنة بين الحكم والاستقلالية الذاتية والاستجابة ، وبين الوظائف التحويلية والانتاجية السياسية. وخلصت الدراسة الي التساؤل ؛ هل تستمر مجتمعات المعرفة في المستقبل بالحاجة الي مؤسسات مستقلة للتعليم العالي ، واذا كان الأمر كذلك ، فما النمط او الشكل الذي ستأخذ هذه المؤسسات؟

الدراسة الثانية: دراسة أونشين وجونسون وديون (Obenchain, Johnson, 2003 Dion) هدفت الي دراسة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بتطبيق الابداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تم الحصول علي البيانات من خلال عينة مقدار هـ (1912) مؤسسة تعليم عالي (أربع سنوات) غير هادفة للربح أو حكومية بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد تم ارسال قائمتي استقصاء الي كل المؤسسة من تلك المؤسسات، ليقوم تعبئتها اثنان من المسؤولين الاداريين بها، وتم استرجاع (922) قائمة استبيان صحيحة بنسبة (2,48) وقد تم التوصل الي أن الثقافة السائدة بمؤسسات العليم العالي هي ثقافة من النوع الذي يركز على النواحي الشخصية للأفراد . وأشارت النتائج الي ان مؤسسات التعليم العالي تهتم بتطبيق الابداع، وعلية فان ادراك هذه الخصائص يزد من مجهود مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الثالثة: (A study (Benner & Alvesson) (2016 AD)

entitled: Higher in the Light of the Knowledge Society's Introduction: A Miracle?

التعليم العالي في ضوء مدخل مجتمع المعرفة: معجزة؟ ام سراب؟ هدفت الدراسة الي التعرف علي الدور مجتمع المعرفة في تطوير وإصلاح التعليم الجامعي . واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي النظري من أدبية الدراسة . وتوصل الباحثان الي ان التعليم العالي أصبحت لدية تحديات المنافسة وتحسين مخرجات التعليم عن طريق اعتماد الجامعات علي الابتكار والتطبيق العملي للبحوث في تطوير المجتمعات. من خلال تبني مجتمع المعرفة ، القائم علي الارتقاء بالموارد البشرية بالجامعات وتنميتها في تطوير التعليم العالي؟

التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع ادارة المعرفة والاداء المؤسسي، الا أن هذه دراسة تسهم أو تتميز عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب:
- أن بعض الدراسات السابقة كانت دراسات وصفية مما قد يحد من تعميم ما توصلت اليه النتائج. بحيث تحاول هذه الدراسة ان تخرج بتصور مقترح (دراسة تطبيقية ميدانية)
- أن الدراسات السابقة تبين واقع ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم التابعة للمحب الدراسة، ما يميز هذه الدراسة هو أثر تشخيص ادارة المعرفة في تحسين اداء الجامعات اليمنية للمعرفة الامكانيات والمعوقات تطبيقها.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة. او النظام الذي يتناسب مع ظروف وثقافة المؤسسة محل الدراسة
- عرضت هذه الدراسة أهم العوامل والصعوبات تطبيق ادارة في مؤسسات التعليم العالي
- الاستفادة من الدراسات السابقة في الحصول على العديد من المراجع ووضع الاستبانة الدراسة ايضا في بناء الاطار النظري للدراسة.

المبحث الاول : ماهي المعرفة

ان تنامي دور المعرفة في نجاح المؤسسات مع مساهماتها في تحويل تلك المؤسسات الى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يركز على راس المال الفكري والمعرفي والتقني وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحويل المؤسسات الى مجتمعات معرفية ، التي تحدث التغير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغير السريع وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد ، فالإقتصاد التقليدي قام على (الأرض، العمل، ورأس المال) ، الاقتصاد الجديد قام المعرفة هي عامل الانتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات

المطلب الاول : المفهوم العام للمعرفة وخصائصها:

قبل التطرق الي مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل بناء المعرفة وهي البيانات ومعلومات ثم المعرفة:

اولا: البيانات : هي المادة الخام الاولى التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو أشارت أو صور دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها ووضعها في اطار واضح ومفهوم¹

ثانيا: المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تم معالجتها والمنظمة والمتراصة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات

ثالثا: المعرفة (لغة واصطلاحا)

أ- مفهوم المعرفة لغة: يعود الاصل في كلمة "معرفة" الى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي أدراكه بأحد الحواس¹.

" اللاتينية cognoscere" في الانجليزية المشتقة knowledge ومقابل للفظ "معرفة" في اللغة العربية، تستخدم كلمة "

: بأنها الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الانسان من خلال الخبرة oxford" في القاموس knowledge وقد ورد تعريف كلمة " والتعلم²

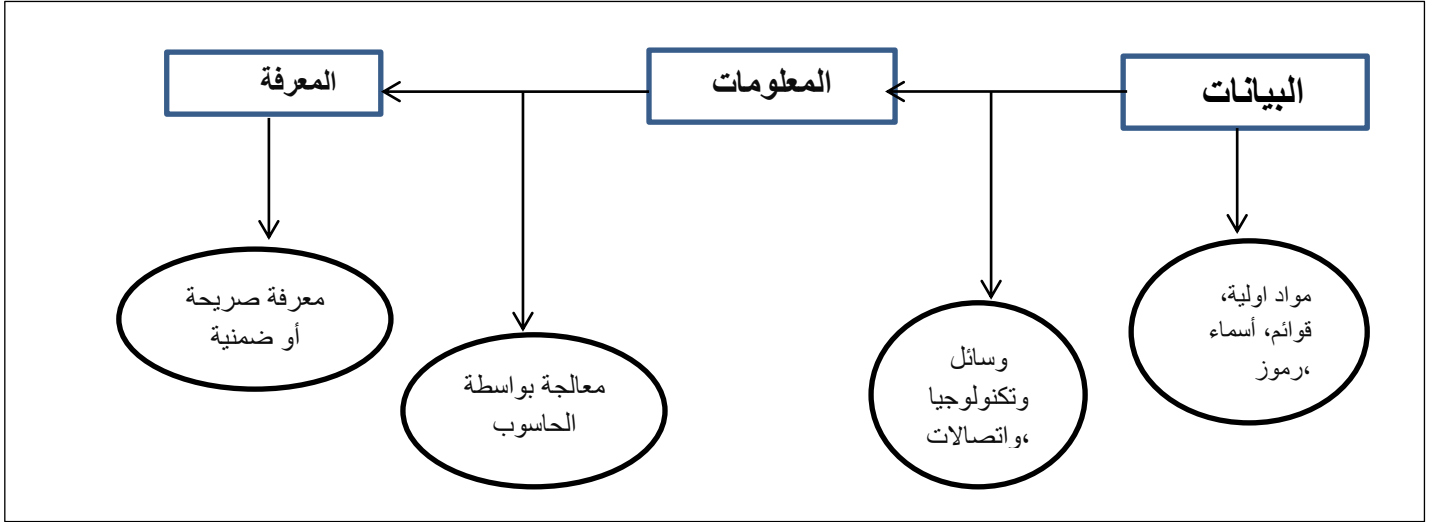
ب- مفهوم المعرفة اصطلاحا:

- **المعرفة هي :** ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها من اشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان⁴.
- هي مجموعة من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة والنشاط الراهن.
- هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي تم الحصول عليها من خلال الممارسة والتعلم وهي التي تمكن من يملكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه
- **وتعرف ايضا أنها:** الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والافكار والتبصير والحدس و الواقع الكامنة في الفرد ما يجعلها ضرورية لاستمرار المؤسسة أذ تزودها بالقدرة علي استجابة لمختلف الاوضاع الجديدة ، وتشجع الابتكار فيه

وفي محاولة لبلورة تعريف شامل للمعرفة فانه يمكن القول ان المعرفة هي :ان المعرفة هي توليفة مكونة من عنصرين أساسيين هما من جهة المعلومات والبيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات ، بيانات ، أنظمة ، تقنيات وأساليب عمل مسجلة ومدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة ، ومن جهة اخرى المهارات والخبرات والممارسات والمخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة وهو الجانب الالهم والجانب الالهم والاكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله ، وتشكل هذه التوليفات المحكمة اصلا من اصول الجامعة شأنه شأن الاصول المادية الاخرى ويظهر دورة في كيفية التعامل مع المشاكل والصعوبات المتجددة والمعقدة التي تواجهها الجامعات في المحيط يتسم بسرعة والتغير والمنافسة الشديدة لتعذب المعرفة دور الموارد الاستراتيجي الوحيد القادر على تحقيق الاستقرار وتحقيق أداء متميز والزيادة في فعالية مختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على نتائجها في مختلف الاصعدة.

¹ القاموس المحيط ص595

² Oxford < p655



المصدر ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط2، عمان: دار الصفاء للنشر وتوزيع، 2012، ص69³

رابعاً: الحكمة

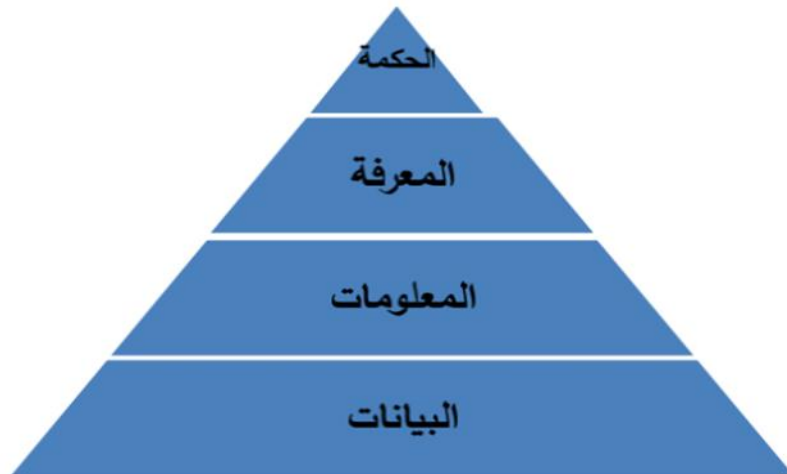
يعرفه (fires ton)

:بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح و خطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة

كما تشمل الحكمة القدرة علي قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن أدراكها، وهي استخدام المعرفة المعبر في مبادئ للوصول الي قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي⁴:

الشكل رقم (1-1) هرم المعرفة



المصدر: عمر احمد همشوري، مرجع سابق، ص 24 .

³ ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط2، عمان: دار الصفاء للنشر وتوزيع، 2012، ص69

⁴ عمر احمد همشوري، مرجع سابق، ص24

المطلب الثاني: أهمية المعرفة

إن المؤسسة في حقيقتها دائما تعيش على المعرفة تنشأ من مضمونها ومصادرهما المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار في وجود، أو قد تصدأ وتتهلوى كفاءتها وتنهيار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التحديد المعرفي

ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تعمل المعرفة على إعادة تكوين المؤسسة مع المتطلبات والتطورات الجديدة
- تحدد المعرفة اختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها
- تعتبر المعرفة البشرية مصدرا أساسيا للقيمة
- المعرفة من شأنها أن تكون أساس خلق الميزة التنافسية وإدامتها واستخدامها
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة
- يمكن المؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج أو خدمة معينة أو لإيجاد خدمات جديدة
- تساهم المعرفة في مرونة الجامعات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة،

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية والمصادر الداخلية

المصادر الداخلية : هي المصادر التي تتبع من داخل المؤسسة تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد والجماعات -1 والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، مهني وعمل المعرفة، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارات أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية⁵

المصادر الخارجية : هي تلك المصادر التي تتبع أو تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوق على نوع العلاقة مع -2 المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة

من أمثلة هذه المصادر الخارجية: المكتبات الالكترونية الخارجية، الانترنت والاتصالات الخارجية والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة من المنافسون والمستفيدين الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية والشركاء

حيث يعمل الأفراد على مختلف مستويات على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة من خلال قدراتهم الإدراكية والفهم مثل: التأمل والفهم والتسبب والحكم، الخبرة والذكاء، التفكير والتعلم يتم تحويل هذه البيانات إلى معلومات معرفية ذات قيمة⁶

المطلب الرابع: خصائص إدارة المعرفة:

لقد حددت الأبحاث العديد من الخصائص التي تميز المعرفة، نحاول في هذا العنصر عرض أهمها والمتمثلة في: الوضوح الشخصية الطبيعية المضمر، التعزيز الذاتي والتغير والزوال

⁵ إبراهيم الملكاوي "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، 2007، ص31

⁶ اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط2، 2015، ص75

الفرع الاول: الوضوح

وتعني تمثيل المعرفة بصورة ملموسة بما يمكن الجامعات من حفظها ونقلها الآخرين. فالوضوح يشير الى التصنيف البسيط للمعرفة (بأن صفة الوضوح لا تتجسد فقط من خلال تصنيف المعرفة على أنها صريحة zander kogot يكونها صريحة او ضمنية ويرى) وضمنية ، بل تظهر بشكل أوضح عند الاخذ بعين الاعتبار لصفة قابلة لترميز وقابلة للتعليم ، كما يمكن تصنيف المعرفة على أساس درجة تعقيدها الى بسيطة ومعقدة .

الفرع الثاني : الشخصية : يرتبط تفسير المعرفة بخلفية الفرد والسياق الذي تستخدم فيه هذه المعرفة، فاستخراج المحتوى المعرفي من مكوناته المعلوماتية معينة مرتبط أولاً بالفرد ذاته وثانياً بالسياق الموضوع في تلك المعلومات بل أكثر من ذلك فإن المعرفة المستخرجة من قيم شخص معين لتلك المعلومات السابقة.

الفرع الثالث: الطبيعة المضمرة

تعتبر المعرفة في الغالب ضمنية وليس من سهل استخراجها من عقب مالكيها حتى وان أبدوا استعدادهم لذلك فالمخزون المعرفي المتراكم في عقول الافراد يبقى مخزن لدى صاحبة فترة زمنية قد تكون طويلة. وينتج عن هذا التراكم مزيجاً معرفياً معقد من الصعب اكتشافه أو محاكاته أو إيجاد بديل له لدى الآخرين ان فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الاهمية لنجاح برامج المعرفة ادارة المعرفة ولتحديد الاساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

الفرع الرابع: التعزيز الذاتي

المعرفة لا تفقد قيمتها المعرفية عند مشاركة الآخرين بل تنمو وتتوسع اكثر. فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غير سنبقى معرفته لدية. في حين انه يضيف معرفة غير. واكثر من ذلك فمشاركة المعرفة بين الافراد تضيف قيمة للمعرفة السابقة لكل منهما . وقد يختلف الحال بالنسبة للمنظمات فتسرب معرفتها للخارج قد يفقدها أهميتها .

الفرع الخامس: التغيير والزوال

ان قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت خاصة في مجال التعليم التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة . والسياق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الحديثة واختراع تقنيات جديدة يمكن أن تلبي قيمة ما تمتلكه منظمة ما وتحققه من خلاله ميزة تنافسية مستدامة

المطلب الرابع: انواع المعرفة

يمكن تقسيم المعرفة الى عدة انواع مرتبطة وكيفية الحصول عليها وكذا من يتاح له الحصول عليها الا ان اغلب الباحثين في مجال المعرفة ومن أهمهم فايل (Hauer 1999) , (Vail 1999)، كينج (King 2001) دوفي (Dufiy 2000)، ودافت (daft 2001)، يتفقون أن هناك نوعين للمعرفة وهما:

1-المعرفة الضمنية (المبنية على الافراد) Tacit Knowledge: معرفة مخزنة في عقول الأفراد غير رسمية تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة ويصعب الرقابة عليها وتتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد يعمل داخل المؤسسة وقد تكون هذه المعرفة فنية أو ادراكية يحتوى على أفعال وسلوكيات يومية ويعبر عنها في خطوات تتضح في عدة اجراءات مثل استكمال بيانات أو صنع جزء ما اليا أو الرسم أو البيانات

2-المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge: هي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كمياً ،قابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسريبها خارج المنظمة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها في خدمات التي تقدمها المؤسسات وفي معايير تقييم العمل⁷

⁷ المستند الطارق صالح ،ادارة المعرفة ماهي -عملياتها -متطلباتها -مخزونها -،2011،ص

ويمكن توضيح المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم (1) مقارنة بين معرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
- القدرة على نشرها وإعادة انتاجها والحصول عليها وتطبيقها عبر مراكز وكليات الجامعة - القدرة على التعلم والتدريب - القدرة على التنظيم - رؤية بيانات المهمة - تشغيل وتفعيل العمليات - نقل المعرفة عن طريق تقديم الخدمات وعمليات التعليمية موثقة	- القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية - الخبرة، - القدرة على التعاون - الاشتراك في الرؤية - نشر الثقافات - التدريب والتعيين من اجل تحويل المعرفة التجريبية الي قواعد ملموسة

المصدر: ايمان فحموش، ادارة المعرفة تحسين علاقة الزبائن، رسالة ماجستير، 2012، ص148

المبحث الثاني : إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة حيث أن الجامعات بتنظيماتها المختلفة ومن أفضل السياقات وأحوجها إلى تطبيق مدخل إدارة المعرفة، باعتبار ما لديها من بنية أساسية معرفية تتمثل في صفوة العناصر البشرية من علماء وباحثين في مختلف التخصصات ولديهم القدرة على تقاسم المعرفة وتوليدها والاستفادة منها، ومن ثم يقع على عاتق الجامعة في ضوء مدخل إدارة المعرفة ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري والقدرات الفكرية لدى أفرادها باعتبارهم منتجين للمعرفة، حتى يتمكنوا من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الموجودة منها بما يضمن تحقيق الجامعة لأهدافها ورفع مستويات الأداء بها، وهذا يعكس قيمة وأهمية احتضان الجامعات لرأس مالها الفكري، وقد قام البحث الحالي بعرض الإطار المفاهيم لمدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري واستجلاء العلاقة بينهم.

المطلب الاول: مفهوم إدارة المعرفة

• إن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي(نور الدين ، 2010)

• إن إدارة المعرفة تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها وهي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع ، بما في ذلك قواعد البيانات ، والوثائق ، والسياسات ، والإجراءات ، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون .(الزيادات ، 2008 الطاهر ، 2010).

• ويرى (البغدادي والعبادي 2010) أن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأولى .

• وعرف (النجار 2007) إدارة المعرفة بأنها إدراك المنظمة إلى الكيفية التي تجعل تطبيقات المعرفة مفتاحا في إضافة قيمة وتميز للمنتجات والخدمات في المنظمة.

• ويعرف (العلي وقنديلجي والعمرى) إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة ، التي تهدف إلى إضافة قيمة الأعمال ، وتنم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة.

• إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداول بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات او معلومات أو معارف جديدة . كما أنها محاولة منظمة لاستخدام المعرفة داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء . (حجازي ، 2005 ؛ نجم ، 2005)

• إن إدارة المعرفة تعتمد على عدة عمليات كالتشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة التي يتم استخدامها في تحويل البيانات والخبرات إلى معلومات للمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات داخل المؤسسة

جدول (2-2)الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة

رقم الاتجاهة	الباحث/ الباحثون/ السنة	التعريف
1.	نور الدين(2010:ص31)	هندسة وتنظيم البيئة التعليمية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخير نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الادارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي
2.	الرقب(2014:ص24)	استغلا المبادرات والخبرات وتسهيل وتوليد ونقل المعرفة لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة
3.	Arora Raosaeb(2011:ص239)	العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
4.	المدلل(2012:ص34)	الاستغلال الامثل للمعلومات والخبرات والمبادرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها
5.	Saini(2013:47)	مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات والتقنيات المعتمدة والمستمرة والمنظمة والمنهجية والعمليات الرسمية وغير الرسمية ،المستخدمة بواسطة المنظمة لتحديد وتوليد وتمثيل ومعالجة وتحليل وتخزين وتوزيع المعرفة من أجل التعلم عبر المنظمة ،مع الاستخدام المناسب للتقنية
6.	Donate de Pablo(2015:36)	مجموعة النشاطات، والمبادرات ،والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد وخن، ونقل ،وتطبيق المعرفة لتحسين الاداء التنظيمي

المصدر: جدول من أعداد الباحث استنادا الى رؤية الكتاب والباحثين لمفهوم ادارة المعرفة

ومن خلال التعاريف أعلاه يتضح وجود اختلاف الى حد ما في وجهات نظر الباحثين لمفهوم ادارة المعرفة ،فهناك من اعتبر إدارة المعرفة موجودا منظما ،وركز اتجاه اخر على أنها رأس مال فكري وقيمه مضافة كونها أحد جوانب المادة الفكرية ،ويمكن إرجاع ذلك الى أن إدارة المعرفة أصبحت منهجية إدارية تتميز بالشمولية حيث تشمل كافة أجزاء المنظمة وتقوم بتحويل موجودات المنظمة الفكرية والمعلوماتية الى أهداف أو عمليات استراتيجية قابلة للتطبيق عن طريق توليد وخرن ونشر وتطبيق عمليات إدارة المعرفة

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة: هي تلك الادارة التي تعرف ما لدي الفرد (الموظفين ،المستفيدين) من معارف ضمنية في عقولهم، والمعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين مستوى المؤسسة بما يحقق ويرفع مستوى الاداء وإنجاز العمل.

أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي و تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي :

1. التطور التكنولوجي الكبير و التقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت ، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية .
3. الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة ، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة- التطور التكنولوجي الكبير و التقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .
4. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت ، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية .
5. الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة ، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة

المطلب الثاني: أهمية ،أهداف إدارة المعرفة:

اولا: أهمية ادارة المعرفة: تنبع أهميتها من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة الأفراد، العمليات، المنتجات، الأداء التنظيمي الكلي ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي، (همشري، 2013 عوض ، 2012،ص⁴⁰⁹).

- 1- استثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول الي المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها بسهولة
- 2- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- 3- تحسين الأداء التنظيمي وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها.
- 4- تحفيز المنظمات على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لخلق معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 5- الارتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل.
- 6- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- 7- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير والتقلب
- 8- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ،فإدارة المعرفة أداة التحفيز للمنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسات التعليم واعتماد على الخبرة والمعرفة ومضمونها ، واستثمارها وتحقيق نتائج ملموسة يحدد كل من (البيشي،2008،ص³²؛عليان ، 2012)

اهداف إدارة المعرفة كما يأتي :-

- 1- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى الآخرين.
- 2- تنمية وتحسين نوعية القرارات والمساعدة في التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل
- 3- المساعدة في حل المشكلات والتنبؤ بها
- 4- جذب رأس المال الفكري والمساهمة في رفع كفاءة الاداء والفاعلية
- 5- بناء إمكانات التعلم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري
- 6- تساعد في تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد
- 7- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم
- 8- خلق القيم للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العمليات وإدارة العاملين وتطويرهم وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- 9- عمل تنظيمي صحيح لصنع واتخاذ القرارات الصحيحة.

فبالإضافة إلى ما سبق من أهداف الإدارة المعرفة ، فقد أورد (نور الدين ، 2010) أهداف أخرى لإدارة المعرفة:-

- 1- تهدف إدارة المعرفة المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها والعمل على تحديثها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولصالح المستفيدين من المنظمة والمتعاملين معها.
- 2- تهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تمكين العاملين في المؤسسة لرفع أداء الموظفين فيها، ودعمهم بالبيانات والأرقام وقاعدة معلوماتية متكاملة ودقيقة تساعدهم في تحسين أداء أعمالهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- 3- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين العاملين في القطاع الصحي بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

شكل(3):العناصر الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص36.

ي

فرع الاول: المحتوى (العمليات)

ويشمل البيانات والمعلومات والمعرفة بأشكها المختلفة من المعرفة الصريحة والضمنية متعلقة بالأعمال الاستثمارية للمؤسسة ولا بد أن ينبثق المحتوى من أهداف واستراتيجية المؤسسة .

الفرع الثاني: التكنو لوجيا

وتشمل مجموعة من الانظمة وبرامج الحاسوب المختلفة التي تساعد على تسهيل الحصول والوصول لمختلف أنواع المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة .كما نساهم في ربط افراد المؤسسة الواحدة بعضهم ببعض من أجل المشاركة الفعالة والتي بدورها تؤدي الى أفضل الممارسات. هذا بالإضافة الى كون التكنولوجيا تعمل على أتمته الاعمال الاستثمارية بالمؤسسة .

الفرع الثالث: العمليات

وهي مجموعة كم الاجراءات والانشطة المختلفة المترابطة والتي تعمل على تسهيل عملية الحصول على المعرفة

الفرع الرابع: العنصر البشري (الأفراد)

وهم يمثلون العنصر الرئيسي والمهم في بناء إدارة المعرفة. إذ تقوم القوى البشرية في بناء المعرفة واستخدامها والمشاركة بها، وحسب (KROGH)، يساهم الأفراد في ما يلي:

1- المشاركة الأولية في المعرفة، والخبرات والمهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة :

2- تطبيق مفهوم المشاركة بالمعرفة واعتمادها أساسا لإيجاد الخدمة المقدمة

3- اعداد نموذج للخدمة المقدمة

وأفضل مصطلح يصف لتمثيل الأفراد وأهميتهم في إدارة المعرفة هو: عمال المعرفة: الذين يستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات وقد قام () بتعدد خصائصهم، ووصفهم بأنهم يمتلكون معرفة مميزة وقدرة كامنة علي جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة، يثمنون العمل التعاوني والتعلم الجماعي يتصفون أيضا بحبهم للمغامرة وقدراتهم علي مواجهة المخاطر؟

المطلب الرابع :أبعاد إدارة المعرفة:

إن للمعرفة عدة انعكاسات إيجابية على المنظمة وعلى الموظفين، حيث تزداد مهاراتهم التي تنعكس على حسن الأداء الذي يؤدي بدوره إلى السرعة والدقة في الأداء مما يعني الجودة بالمنتج أو الخدمة المقدمة بتكاليف ووقت وجهد أقل، كما يعمل على زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. الملكاوي، (2007) ويرى Duek كما ورد في (نور الدين، 2010) إن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للمعرفة

البعد التكنولوجي : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، وقواعد البيانات، إدارة رأس المال الفكري، التكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، فالمنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجربة.

البعد الاجتماعي : ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة التي تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوق ومحدثة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة ومن خلال تأسيس ثقافة للمنظمة داعمة على أساس التشارك في الحصول على المعلومات في استخدامهما بطريقة تعاونية.

المطلب الخامس :مراحل، ادوت تطبيق ادارة المعرفة:

اولا: مراحل تطبيق ادارة المعرفة

تتم ادارة المعرفة كعملية مستمرة ومتفاعلة من خلال عدة مراحل، وجد في دورة تطور المعرفة المؤسسية أنها تتكون من خمس مراحل أساسية وهي:

مرحلة تطوير واعداد المعرفة: يجري تطوير المعرفة وأعدادها من خلال عمليات التعليم والابداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف الى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة

مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة يتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع المعرفي ويتم الحصول عليها من مصادر مختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعلاء وقواعد البيانات أو من ارشيف المؤسسة)

مرحلة تخزين المعرفة: في هذه المرحلة يتم تنظيم المعرفة تحويلها الى اشكال مفيدة للمنظمة ، وهنا قد تتحول المعرفة الى مواد مكتوبة أو الى قواعد معرفية مخزنة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق منافع المنظمة ويتم التخزين من طرق عدة اهمها:

قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الالى ، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة، اذا اردوا الاطلاع عليها.

قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل من استخدامها لدي الجميع .

قيام كل الافراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم الى شخص او ادارة معينة تقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وادق صورة.

مرحلة توزيع ونشر المعرفة: في هذه المرحلة يتم توزيع المعرفة حتى تصل الى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل ، وتجري عملية النشر والتوزيع للمعرفة من خلال طرق الرسمية وغير رسمية وتمثل الطرق الرسمية في (التعليم والبرامج التدريب والنظم المساندة بالمعرفة وشبكات الاعمال الخبيرة ، والتقارير والرسائل ، والمكا والمؤتمرات ، الندوات الداخلية ، والفيديو والمحادثات الصوتية، وتتمثل الطرق الغير رسمية (العلاقات الشخصية البريد الالكتروني ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الافراد والاجراءات والتقنيات والخدمات المقدمة

مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد ثبتت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الاربعة السابقة، ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الاساسي من عملية ادارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنم المعرفة من خلال (الفهرسة أو التوبيب المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة

ثانيا: أدوات ادارة المعرفة:

العقل البشري: وهو الركيزة الاساسية في انتاج المعرفة وهم ما يسمون بأفراد المعرفة، فهم الاشخاص القادرون على توليد المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالأنشطة العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية الى المعرفة

تقنية المعلومات: تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج ادارة المعرفة من خلال قدراتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم المعرفة الجماعية لجعل المعرفة المتوفرة على أساس المشاركة .

ثالثا: مشاكل وأخطاء ادارة المعرفة :

تواجه مشروعات وبرامج ادارة المعرفة نظرا لطبيعتها المتداخلة عددا من المعوقات والمشكلات والتي قد يؤدي البعض منها في التسبب في فشل المؤسسات ويمكن عرض بعض تلك المشكلات (Prusak ,Fahey1998) في النقاط الاتية:

عدم القدرة على تطوير المفهوم العملي للمعرفة ، او التحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

الاعتماد المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية ، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي ، لاسيما المعرفة الجديدة .

التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين في حين أغلب المعرفة في عقول العاملين .

تجاهل الهدف الاساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .

عدم ادراك أهمية المعرفة ودرها المضمّر ، وعدم التشجيع على إظهارها ، وعزل المعرفة عن استعمالها.

السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط .

المبحث الثالث :عمليات ادارة المعرفة ،متطلباتها ومعوقتها :

بعد التعرف علي إدارة المعرفة من جانب النظري فإنه لا بد من وضع إطار عملي وتطبيقي والذي يهتم بعمليات وأنشطة إدارة المعرفة ومتطلباتها وتحقيق النتائج بمختلف المستويات والاصعدة ويرى الباحث أن هذه العمليات يجب أن تحدد الاهداف التالية:

• الانسجام مع استراتيجيات وأهداف المنظمة

• المساعدة في تحديد المشاكل أو الفرص امام المنظمة

• أن تزود المعرفة للشخص المناسب، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب.

المطلب الاول :متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات:

الجامعات في حاجة الى قوة دافعة لإدارة المعرفة التي تمتلكها وعرفت القوة الدافعة هذه باسم متطلبات أو مقومات إدارة المعرفة

(knowledge management enablers) واختصارا (k M ES) والتي يمكن تعريفها وتصنيفها بطرق مختلفة. حيث اتفق كل من العلواني (2015) والتلواني واخرين (2016) على أن إدارة المعرفة تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير ان هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر في عمالية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية أكبر، كما انها قد تكون معوقة، وهذه المتغيرات الأربعة هي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمي.

ويوضح الجدول التالي ملخص لاهم متطلبات إدارة المعرفة حسب رؤية الباحثين .

الجدول رقم (3)متطلبات ادارة المعرفة حسب رؤية عدد من الباحثين

الباحث/ الباحثون السنة	العدد	متطلبات ادارة المعرفة
(Mages wary Siva Subramanian and Dath2015:36)	3	الثقافة التنظيمية، دعم القيادة، والادارة التقنية
التلواني واخرون(445:2015)	4	الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، القيادات الادارية، تقنية المعلومات
Rezaei et al(71:2014)	3	التقنية، والبناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية
Chadha and Ritika(63:2012)	3	دعم المشاركة الادارة العليا؛ الثقافة التنظيمي؛ البنية التحتية للمنظمة
Wright (2011)	7	دعم الادارة العليا؛ الثقافة الداعمة؛ الحوافز؛ التقنية المتوافقة مع الاستراتيجية؛ طرق تقييم القيمة للعملية؛ المتخصصون؛ المعالجة والتدريب.

المصدر :جدول من اعداد الباحث استنادا لبي رؤية الكتاب والباحثين لمتطلبات ادارة المعرفة .

من العرض السابق لمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة نجد أنها متعددة، وقد اختلف الباحثين والكتاب في تحديدها وإعدادها وتراوحت من ثلاثة متطلبات كأحد ادني وسبعة متطلبات كأحد أعلى كما يلاحظ أن هناك اتفاق بين الباحثين على بعض متطلبات إدارة المعرفة مثل: الثقافة التنظيمية، تقنية المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادات التنظيمية في حين يوجد اختلاق بين الباحثين حول العمليات الاخرى لإدارة المعرفة. وستعتمد هذه الدراسة على خمس متطلبات لإدارة المعرفة هي :

جدوب (4) يوضح أهم متطلبات ادرة المعرفة

1	متطلبات تنظيمية	الثقافة التنظيمية (قيم - معتقدات - استثمار) القيادة التنظيمية (خطط - تمكين - تطوير مالي وإداري وفني - وضع الاستراتيجية وتقييم المعرفة) الهيكل التنظيمي (العلاقات - والانشطة -والعمليات)
2	متطلبات معرفية	البيانات والمعلومات المعرفة الضمنية (المهارات الشخصية) المعرفة الصريحة (السياسات والاجراءات ومعايير العمل والمستندات)
3	متطلبات بشرية	فريق ومستشارو المعرفة (مسميات - توصيف - تحديد المهام) تخصصات فرعية دقيقة (اخصائي الشبكات الاجتماعية - مسوقين)
4	متطلبات تقنية وتكنولوجيا المعلومات	شبكات- أجهزة واتصالات - برمجيات - قياسات وتحليل معلوماتي -شبكات الانترنت
5	ونظام الحوافز	الحوافز المادية (المكافأة -الزيادات الدورية والاستثنائية-والتأمين الصحي - التامين الاجتماعي) الحوافز المعنوية (الاثر الوظيفي - الترقية -الخطابات الشكر - وترشيح الموظفين) الحوافز الايجابية . الحوافز السلبية.

المصدر : الجدول من اعداد الباحث استنادا الى الدراسات السابقة

حيث نعد العناصر المشتركة بين عدد كبير من الباحثين . وفي السطور القادمة ستناول هذه المتطلبات بشيء من التفصيل.

اولا: المتطلبات التنظيمية :

القيادات الادارية : كمتطلب لتطبيق ادارة المعرفة بالجامعة(التنظيمية): يشير الحسيني (2009،ص45) أن تطبيق ادارة المعرفة في الوحدات الادارية يحتاج الى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة ، وتعد القيادة ركيزتها الاساسية فلو اجتمعت كل عوامل تقديم الخدمة وتوافرت كل العناصر الباقية من تخطيط ،وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وتفعيلها، والقيادة وفق التعريف الاداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة استثمارا تقوم به الجامعات بهدف توظيفها في أنشطتها لتطوير وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، لذا تصبح الجهة الاولى المسؤولة عن دعم تطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا .(نجم ،2011:32)

وخلاصة لما سبق ذكره : أن متطلبات إدارة المعرفة لا يمكنها إيفاء الغرض الذي وجدت من أجله الا في ظل وجود قيادات إدارية رشيدة ، اذ تلعب دور رئيسي في رسم المسارات الاستراتيجية لمنظمتها، من خلال توجيه مواردها البشرية لتحقيق الاهداف المرجوة، كما يسند للقيادة الادارية دور ترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي داخل المؤسسة ولهذا السبب فقد أدت التطورات البينية التي تعيشها محيط الاعمال في وقتنا الحاضر الي البحث عن أنماط جديدة من القيادة الادارية، وكذا اتاحة المجال للعاملين بها لإطلاق أفكارهم الابداعية ، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الادارية المكونة للجامعة ، من شأنه أن يساهم في الوصول الى تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف الجامعة في إطار تكيفها المستمر ومتطلبات السوق المحلية والعالمية .

الهيكل التنظيمي : يشير (ابو شيخة، 2011: 233-238) الي أن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل ، والتي تتسم بالحركة والمرونة ،وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف

والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة ومنها (الهيكل المصفوف ، والهيكل الفريق ، والهيكل الشبكي) فالهيكل المصفوفي أهم ما يميزه كفاءة استخدام الموارد كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة ، وتطوير فرص المهارات الاداريين ، وتنمية روح الفريق العمل

اما الهيكل الفريق فمن أهم أشكاله فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون من عدد من الافراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معين في الجامعة ويهدف عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل ايضا الهيكل الشبكي تبدوا فيه الجامعات على هيئة محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونيا وقف طبيعة الهيكل التنظيمي الداعم لإدارة المعرفة في الجامعة

وبالتالي يمكن القول، أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الاخذ به في سبيل الادارة فعالة للمعرفة للمنظمات عموما، والجامعات على وجه الخصوص الا أن ثمة هياكل تنظيمية معينة، أكثر مرونة وتكيفاً مع التحولات المستمرة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة ، ودورها في اطار تفعيل دور الهياكل التنظيمية في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة ، ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي في النتائج النظامية الجامعية وغيرها بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج الاداء.

ثانيا: الثقافة التنظيمية : ان الثقافة التنظيمية تعتبر أحد اهم المتغيرات التي من شأنها دعم إدارة المعرفة الجامعية ، وذلك لما يمكن ان يقدمه هذا المتغير من إمكانية التحكم وتوجيه معتقدات وسلوكيات الافراد بالمنظمة ، وكذلك تهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية وحتى التنظيمية ، في إطار توحيد الجهود الافكار بما يمكن أن يكون عاملا داعما لتنفيذ العمليات المختلفة لإدارة المعرفة بالجامعات كغيرها من المنظمات، ذلك ان نجاح تطبيق أي استراتيجية متوقف على العامل الثقافي السلوكي بالدرجة الاولى كونه أحد أهم عناصر التمكين لما يمكن أن يتجه عنصر الثقافة التنظيمية من تشجيع الافراد على التفاعل مع بعضهم البعض ، والتشارك بالأفكار والخبرات ووجهات النظر كما ان غياب ثقافة تنظيمية المشجعة للأبداع والابتكار يؤدي الى إثارة سلبية الاستخدام ، كانهدام الثقة بين الافراد ودعم التعاون والاحتفاظ بالمعرفة وعدم الرغبة في تقاسمها مع الآخرين ، بما يعرقل مشروع إدارة المعرفة ويقف عائقا امام تحقيق النتائج المرجوة منه.

ثالثا: التكنولوجيا: كمتطلب لتطبيق ادارة المعرفة

توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل : شبكة المعلومات ، الشبكة الداخلية وبرامج التصفح ، ومخازن البيانات ومصفاة البيانات ، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات .

ولتكون العملية مستمرة لتبادل المعرفة ، يجب أن تتوافر شروط في نظام التكنولوجيا وهي :

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة .
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام .
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد

رابعا: الموارد البشرية كمتطلب لتطبيق ادارة المعرفة:

إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات، يلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته، تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل و دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

. إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

. إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

. إدارة الموارد البشرية تراعي مصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.

. إدارة الموارد البشرية رائد في التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية تكمن في نقطتين أساسيتين:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يتم توظيفها في أنواع متميزة من الأنشطة، تمثل واحدة من أهم مصادر إنشاء الثروة في المنظمة المعاصرة.
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة بناء على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة.
- إن المعرفة في تطور مستمر وسريع لذا يقال: "أن أفكار الأمس هي نتائج اليوم، وأفكار اليوم هي نتائج الغد" وهذا يعني أن المعرفة التي وصلنا بها إلى اليوم قد لاتصل بنا إلى الغد بسبب التطور السريع، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتمتع بالمرونة الكاملة من حيث اكتشاف المعارف الجديدة التي تعمل على تنمية الأفراد وتطوير أساليب التخطيط والتدريب بشكل مستمر "لان الثابت هو التغيير".
- إن البعد الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة يركز على فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين جماعات العمل لتحقيق اكبر قدر من المعرفة داخل المنظمة نتيجة التداول والتعامل بها.
- إن المعرفة اليوم أصبحت تشكل ميزة تنافسية، وعليه فان إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدا للحصول والحفاظ على الموارد البشرية وتكونها للحصول على معارف جديدة تتميز المنظمة عن باقي المنظمات.⁹

تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

إن المعرفة مصدرها الإنسان باعتباره الموارد الوحيد القادر على التفكير، والتفكير هو مولد الأفكار الجديدة والتي يعبر عنها بالمعرفة ، إلا أن هذه المعرفة شيء معنوي يوجد لدى كل فرد على حدى، ومن خلال استراتيجيات إدارة المعرفة يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن بين هذه الاستراتيجيات :

1- العمل الجماعي.

2- فرق العمل.

3- حلقات الحوار والنقاش.

4- العصف الذهني.

5- التفاوض.

وبعد تحويل هذه المعرفة من ضمنية إلى صريحة على المنظمة أن توثق وتنقح هذه المعارف من اجل استخدامها وتطويرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي لا يمكن الحصول على المعرفة إلا من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة التي تقوم على مبدأ المشاركة والذي يمثل إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة وهنا يتضح التداخل والتكامل بين مختلف النظريات الحديثة في الفكر الإداري.

ما هي إدارة المعرفة وما هو دورها في إدارة الموارد البشرية؟

هي مجموعة القيم والخبرات والرؤى التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تطبيق استراتيجياتها طويلة المدى والقصيرة، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة العامة لتواكب هذه التغيرات والعمل على الانفراد والتميز بما هو مطلوب الناتج مما

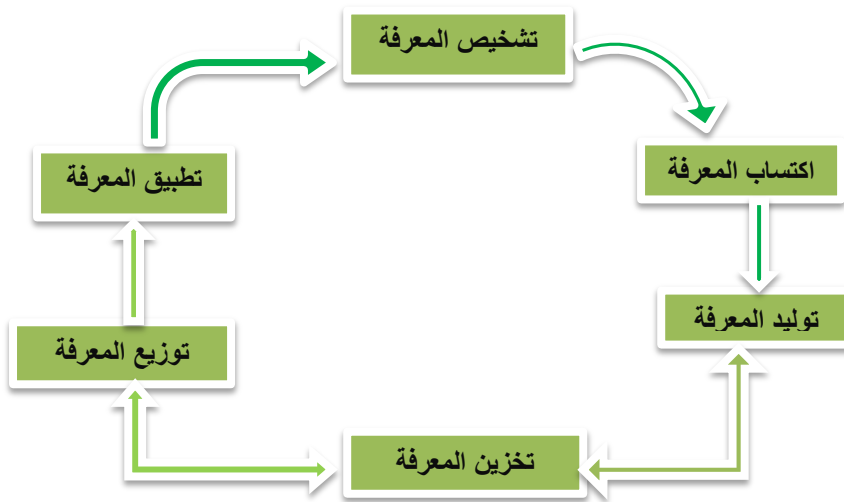
يؤدي إلى بقاء المنظمة في السوق المنافس وبقوة. وتعتمد المنظمات بذلك على مدى قوة قسم الموارد البشرية حيث كما قلنا الإدارة المعرفة هي خبرات وقيم ورؤى أي ما يعني أنها تعتمد بشكل كامل على الرأس المال البشري للمنظمة وكيفية إدارته.

المطلب الثاني :عمليات ادارة المعرفة:

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث ، وفي أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة ، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء والاتجاهات الحديثة التي شكلت مجال من المجالات دراسة ومن بين هذه الآراء :

بحدد توربان(Turban) عمليات إدارة المعرفة في ست مراحل بدءا بإنشاء المعرفة ،الاستحواذ عليها ويتم ذلك من خلال تحديدها كمعرفة ذات قيمة ويتم ذلك لطريقة متلائمة ، وحفظ المعرفة بطريقة فعالة لإدارة العملية لها من خلال تقسيمها ومرجعتها والتأكد من دقتها ،وأخيرا عملية نشر المعرفة والتي تتجسد من خلال إتاحة هذه المعرفة لإفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي الوقت المناسب وبشكل المناسب . والشكل الموالي يعبر عن أهم العمليات ادارة المعرفة

الشكل (2-4) عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: اعداد الباحث

ويمكن توضيح عمليات ادارة المعرفة كالتالي10:

خلق المعرفة knowledge creation:

تعتبر عملية توليد المعرفة أو خلق المعرفة من عمليات ادارة المعرفة الأكثر أهمية وتتضمن أسر المعرفة، شراء المعرفة، اكتشاف المعرفة ،امتصاص المعرفة، اكتساب المعرفة ،ان كل المعرف هي معارف ضمنية في عقول الافراد حتى المعرفة الصريحة الموجودة في المنظمات هي أصلا معرف ضمنية لأفراد ما قد حولت الي معرفة صريحة، ولهذا فان المورد الاساسي للمعرفة هم العاملون وخصوصا اذا ما عملوا معا بشكل تفاعلي فان عملية خلق المعرفة جديدة يتكون ممكنة التحقق، لذلك فان خلق المعرفة هو الاتيان بمعرفة جديدة على مستوى الفرد والمنظمة ، هذا يعني أن خلق المعرفة ليس مقتصرا على الجانب الرسمي الذي تقوم به المنظمات، ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح (Coakes) تنفيذ النشاطات الاتية لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة11

ادارة الاجتماعات غير الرسمية ، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي بسود العلاقات الرسمية القائمة لبن المدراء والمستشارين ،وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الارباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما استخدام التناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدراء ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

استخدام تطبيقات مجموعة المحادثات وتقنية البريد الالكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية

ويري الباحث أن عملية خلق المعرفة يأتي من البيئة التعاونية الاجتماعية ، فالفرد يشترك في الشبكات الرسمية وغير الرسمية ، ويكتسب معرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها ، اضافة الى ذلك فالفرد يتعامل مع المعرفة الموجودة في العمل التنظيمي للمنظمة ، وبالتالي يمتلك تقاسم المعرفة من خلال التفاعلات الداخلية ضمن المنظمة بين العاملين ، وبهذا يمكن أن تخلق معرفة جديدة ويمكن أن يجسدها الافراد في حل المشاكل واتخاذ القرارات

الاحتفاظ بالمعرفة Knowledge Storage:

ان الاحتفاظ بالمعرفة يتضمن كل الأنشطة التي تحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في الأنظمة وإدامتها وتحديثها وسهولة واسترجعها من قبل المستفيدين، وتتطلب عملية الاحتفاظ بالمعرفة ما يلي¹²:

تحديد مكونات المعرفة بغرض الفهرسة والتبويب.

تحديد أدوات التبويب

تشخيص مصدر الحاجة للمعرفة وعمليات تكرار الطلب

ان عملية الحفظ للمعرفة الصريحة وليس الضمنية .لان المعرفة الضمنية محفوظة في عقول حامليها .وعملية تخزين المعرفة تؤكد على أهمية الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة المكتسبة من الافراد وشبكات العمل . وهناك أدوات اخرى مثل الدليل المعرفة ونموذج ادارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول الى المعرفة المخزنة .فجوهرة تطبيقات ادارة المعرفة هو إدارة خزن واسترجاع المعرفة

ويمكن تصنيفها الى نوعين¹²

الذاكرة الخارجية: وتتضمن قواعد البيانات المعرفة الصريحة، والموجودة في الارشيف الخارجي

الذاكرة الداخلية: وتنقسم بدورها الى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وتتضمن: الأنظمة الخبيرة ، وقواعد البيانات ، السجلات ، التقارير ،الخ ، والذاكرة غير المقصودة وتتمثل بثقافة المنظمة وما تحويه من القصص، واللغات ، والرموز ~... الخ ، وتدل الذاكرة الداخلية على مخزونات المعرفة التي تسكن في الافراد أو مجموعة من الافراد ضمن المنظمة.

مما سبق يمكن القول: أن المنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة الاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل ، والتي تعتمد علي التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها .لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير

الموثقة معهم يتركون المنظمة ،أما الموثقة فتلقى مخزونة في قواعدها⁶،ويرى الباحث أن عملية تخزين المعرفة هي عملية ذات قيمة عالية للمنظمة حيث أنها تشجع إعادة استعمال المعرفة وتحمي المنظمة من عملية إعادة البحث عن المعرفة من جديد وبذلك توفر المال والوقت في ان واحد .

نقل المعرفة Knowledge Transfer :

يعبر عن نقل المعرفة عن العملية التي يتم بموجبها تحويل المعرفة الضمنية الي المعرفة الصريحة ،وهي العملية الأهم والأكثر صعوبة من كل عمليات إدارة المعرفة ، وذلك لأنها تهتم بالتعامل مع الافراد حملي المعرفة وتجعل إدارتهم تميل باتجاه الإفصاح عما يحملوا من معرفة ووضعها في شيء بسيط أو ملكية فكرية تستفيد منها المنظمة ويتم هذا التوزيع على الوسائل المتاحة ، وسائل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة ، والتعليم ، والتدريب وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وعند الحديث عن نقل المعرفة لابد من توضيح عملية نشر المعرفة، فمصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، الا أن عملية نقل المعرفة هي خطوة الاولى في عملية المشاركة المعارف . وتعني عملية نقل المعرفة ابصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة¹³

مما سبق يرى الباحث أن أساليب التدريب والحوار تساهم في نشر المعرفة الضمنية ، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم ، وان التحدي الأكبر الذي يواجهه المنظمات هو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ،وبالتالي تحقق عائداً ما قبل التكاليف التي أنفقت لاكتساب المعرفة ويرى أيضا أن مشاركة المعرفة تمثل محور الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ، فإدارة المعلومات تركز اهتمامها نحو مراقبة و حماية والاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها بينما برنامج إدارة المعرفة لا يعتمد في نجاحه على مشاركة المعرفة

تطبيق المعرفة Knowledge Utilization : أن من أهم أهداف إدارة المعرفة خلق القيمة من خلال استخدام الموارد المعرفية في المنظمة ، والاستفادة من المعرفة تكون عن طريق استخدامها وتوظيفها لغرض الانتفاع منها إنتاج منتجات وخدمات تكسب المنظمة ميزتها التنافسية ، والتطبيق الفعال للمعرفة يؤدي الى التعليم ويعبر عن تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية ، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الاداء الجامعي من خلال تحسين صنع القرار وتطوير الاداء الوظيفي، وتستند عملية تطبيق المعرفة المتاحة . ويتم تطبيق من خلال نوعين من العمليات هما¹⁴:

العمليات الموجهة: تعني العمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق من دون الانتقال أو تحويل المعرفة الى الشخص الذي وجهت اليه المعرفة.

العمليات الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي :

ويؤكد الباحث أن المنظمات التي تطبق المعرفة على أحسن وجه بأن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها الجامعة وان تتلاءم معها، إضافة الى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق النمو والتكيف للمنظمة.

تنظيم المعرفة Knowledge Organization :

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الاساسي من عملية ادارة المعرفة . ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة(من خلال التصنيف ، الفهرسة أو التوبي المناسب للمعرفة) ، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في الجامعات من الوصول اليها بسهولة وفي اقصر وقت) ويجعل المعرفة جاهزة للاستخدام _ (حذف بعض الاجزاء غير المنسقة واعدة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، ادخل الجديد والمناسب منها، واستبعاد المتقادم) حيث يتم تنظيم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال

¹³ M2,Alavi,Management and Knowledge Management, p12-125

والتواصل المؤثر والكفاء ،ومن ثم التعليم المعرفي من قبل الافراد الملاحظين لخارطة المعرفة، ومع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفضيلات، وتتضمن عادة بعض النصوص والسرد القصصي والرسومات والنماذج والارقام¹⁵

استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval:

تناول الباحثين في مجال ادارة المعرفة هذه العملية بقصد الاشارة الى تلك العمليات التي تهدف الى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأسرع وقت الى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين العمليات اليومية. ان مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة، ويرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعها في القواعد المعرفية. وتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الاحصائي⁹

ويرى الباحث أن هذه المرحلة مهمة لا نها تتضمن الممارسات التي تسهم في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمته العمل حيث ان جوهر ادارة المعرفة هو وضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل

وللإبراز عمليات ادارة المعرفة وتحديد ها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول التالي18:

الجدول رقم (5) لتحديد عمليات ادارة المعرفة والمهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
دايفيد سكايرم (D skyrme)	إنشاء	-اساليب الابداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	تحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المفاهيم
	تجميع	-طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع
	تنظيم	- ادارة أدلة المعرفة - خريطة المعرفة
	تقسيم	-الممارسات الأفضل - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل
	تعليم	- مراجعة ما لعد العمل - تواريخ المشروعات - شبكات التعلم
	تطبيق	- انظمه دعم القرار - ادارة التشغيل

¹⁵ غسان العمري، وآخرون ، ومخل الى المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، 2006،ص

استغلال	- إدارة الأصول الفكرية
حماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
تقييم	- تفويم الادارة المعرفة ومحاسبه راس المال الفكري

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات؛ الوراق للنشر التوزيع؛ الاردن، 2007،

المطلب الثالث : أهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة في التعليم الجامعي :

تعي المؤسسات التعليم أهمية المعرفة فيها بذلك تسعى في توفير كل السبل والوسائل المتاحة لتهيئتها والاستفادة منها واستخدامها والمحافظة عليها ، وتمكن أهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة في ما يلي¹⁶ :

أشباع الحاجة الى المعلومات وتسهيل الوصول اليها بالوقت والكم والنوع المناسب؛

تمكين الجامعات من اتخاذ القرارات؛

تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية والوصول ألي نتائج مرضية؛

تساعد في إدارة الاداء التنظيمي لأنها تحتوي علي معلومات مرتبطة بكافة نشاطات المؤسسة؛

تحسين اداء العاملين وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأداء؛

زيادة مرونة المؤسسات التعليم في الاستجابة للبيئة الخارجية.

ويمكن الاستنتاج مما سبق أن أهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة تمكن في أنها تساهم في سرعة اتخاذ القرارات، إنجاز المهام بوقت وجهد أقل، تطوير مستوى الاداء، تنمية قدرات ومهارات العاملين ، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وسرعة الاستجابة للتغيرات

المطلب الرابع :اهداف استخدام عمليات ادارة المعرفة:

تدرك الجامعات الاختلافات في استخدام عمليات إدارة المعرفة ليس هو الهدف بل هي وسيلة لتحقيق الأهداف الجامعات ،وتدرك ايضا أنه لابد أن يكون هناك أهداف لاستخدام عمليات إدارة المعرفة وان تكون هذه الاهداف واضحة ومحددة وبدون ذلك تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة

ويرى السلمي أن هدااف استخدام ادارة المعرفة في التعليم تتمثل في الاتي = :

البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتواها ومدى اتفاقها مع الاحتياجات المؤسسات ومتطلباتها محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدي العاملين في المؤسسات التعليم وتقديم الحوافز لاظهارها تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة وضع المعرفة المتاحة في الجامعات موضع الاستخدام الفعلي في تصميم الاعمال وخطط الاداء ومهام العاملين وتنميتها وتحديثها باستمرار

تعميم المعرفة المتاحة بين مختلف اقسام المؤسسات التعليم ومستوياتها المختلفة ونقلها الي خارج المؤسسات من خلال النشر نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات العملية.

ومما سبق يمكن الاستنتاج أن اهداف عمليات إدارة المعرفة تكمن في :البحث عن المعارف من مصادر ها المختلفة، واستقطاب المعرفة التي تحتجها المؤسسة ،وتخزينها في قواعد المعلومات وتحديثها ، وضع المعرفة موضع الاستخدام وتوزيعها بين المستويات الادارية .

المطلب الخامس: معوقات وتحديات استخدام عمليات ادارة المعرفة

¹⁶ طيطي خضر مصباح، ادارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص105

توجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها الى المؤسسات معرفية وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالموظفين .

يذكر نجم عبود أن معوقات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم يمكن وضعها في الجوانب التالية¹¹ :

ضعف توثيق المعرفة :تتعرض بعض المؤسسات لضعف توثيق تحت تأثير برامج الإصلاح الاداري التي تدعو الي محاربة الروتين والحد من الاعمال الورقية والتحول الى الاعمال المعرفية الالكترونية مما يجعلها تفتقد لمشروعات وتجاربها السابقة التي ربما تحتاج لاستخدامها لاحقا.

المبالغة في توثيق المعرفة :قد تتجه المؤسسة الى التوثيق كل شيء مما يغير معرفتها بكم هائل من المعلومات الغير مفيدة ،ويضيع عليها المعرفة المفيدة

المعرفة الزائفة: الصور النمطية التي تشاع عن بعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة وحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة ،وهم كذلك فيما لاحتاجه المؤسسة وغير ذلك فيما تحتاجه .

اكتناز المعرفة :وهذا الاتجاه لدى بعض العاملين عندما يشعرون بالمنافسة أو عدم الاعتراف بقيمتهم المعرفية ، لهذا يميلون للاكتناز المعرفة وعدم نقلها.

تسرب المعرفة: جميع المؤسسات اليوم تعاني من فقدان أفرادها ممن يملكون المعرفة فعندما ينتقلون أو يتقاعدون ويخرجون من العمل تخرج معرفتهم معهم ويتركون فراغا لا يستطيع خلفاؤهم سده . إضافة الى جذب القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام .

ويوضح الحارثي أن المؤسسات تعاني كثيرا في المجال استخدام عمليات ادارة المعرفة بسبب1:

- 8- غياب الرؤية الواضحة والاهداف والغايات المحددة .
- 9- غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي الجماعي .
- 10- نقص مهارات العاملين
- 11- ضعف مهارات القيادات الادارية في الاجهزة الحكومية
- 12- الأسلوب الاداري الذي تتخذه المؤسسة (المركزي ، اللامركزي)والذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين
- 13- الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم حفظ المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية نتيجة الا نشغل بالعمل

المبحث الرابع :مبادئ ادارة المعرفة ، النظم والوظائف

الفرع الاول: مبادئ ادارة المعرفة

أن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائيا

أن المعرفة تنتقل من خلال اللغة ، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ، وأداة لإيصال المعرفة

أن اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمرا مفضلا ؛ حيث ان النظم القابلة للتكيف تؤدي الى الاتقان ؛ ويصبح معدل التميز بدرجة اعلى.

لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية ؛ فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائما فالأسلوب الافضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الاسلوب الذي يترك الامور تسير ؛بينما تبقى الخيارات القائمة .

ان مسؤولية تطوير المعرفة لا تقع على أحد لشكل فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية ، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية

لا أحد يستطيع فرض الاحكام والقواعد والنظم ، فاذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتيا ، فأن الطريقة الاكثر أهمية لتقديمها هي ازالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي ، وفي بيئة مساندة ، فان المعرفة سوف تهتم بنفسها

الفرع الثاني: محاور ادارة المعرفة

تحدد إدارة المعرفة وتدعم سبعة محاور لنجاح المؤسسات وهي:

معارف المؤسسات الكائنة في أدمغة الزبائن

المعارف الموجودة في الخدمات

المعارف البشرية وسط المؤسسة (راس المال الفكري)

المعارف المحتوة في مسار العمليات التعليم

المعارف المتواجدة في الذاكرة التنظيمية

المعارف المكتسبة من خارج البيئة (الشخصية)

المعارف باعتبارها موجودات غير مادية (معنوية)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في ادارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلية والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيرا الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق إدارة المعرفة هي:

1-التطوير والملكية والحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية هو الأساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث

2-بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وكذلك بسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإيفاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا

3-البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى ، ولكنها أيضا قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقا لتغيير احتياجات العميل وطبقا لتغيير ظروف المنافسة ، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية .

4-إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية الصناعة والمعرفة التنظيمية.

المطلب الثالث :وظائف ادارة المعرفة :

كما ذكر عليان (2012) أن إدارة المعرفة تقوم بالعديد من الوظائف التي تهدف الى تحقيق الفعالية في المؤسسات التعليمية ،فهي بالإضافة الى أنها تساعد علي تحقيق النجاح التنظيمي فأنها تقدم مجموعة من الوظائف الرئيسية منها :

1-الاهتمام بالعنصر البشري(أفراد المعرفة) من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها

2- وضع أنظمة خاصة بالحوافز أو الاسهام في ذلك .

3-الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها

4- توفي الوسائل اللازمة الابداع أفراد المعرفة

5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية

توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب ووسائل والاتصال اللازمة

المطلب الخامس : المطالب الأساسية لتحول من المؤسسات التعليمية التقليدية الى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة:

ان تحول المؤسسات التقليدية الى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة ،فانه يتطلب حزمة متكاملة من عناصر ومكانات إدارة المعرفة ،والتي يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسات التعليمية، ويمكن إجمال هذه العناصر المكونة في المطالب الآتية:

الفرع الاول: الرؤية الاستراتيجية:

ان مشروعاً كبير مثل مشروع إدارة المعرفة لا يمكن التعامل معه على أساس أنه مشروع فني وإنما مشروع إداري ، وليس على المستوى التشغيلي، وإنما على مستوى الاستراتيجي الذي تطلع عليه قيادة المؤسسة العامة وإدارتها العليا

أن الرؤية الاستراتيجية لمشروع إدارة المعرفة يجب أن يقدم رصد وتشخيص واقع المؤسسة الحالي(أين نحن الان؟) والتصور الاستراتيجي لما تسعى لتحقيق (أين نريد أن نكون؟). هذا الى جانب تحقيق التوازن بين إمكانيات البيئة الخارجية القائمة على إدارة المعرفة وطموحات وأهداف المؤسسة العامة، بين الموارد المتاحة والاعباء المفروضة ،بين قدرات البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

الفرع الثاني : البعد التنظيمي

يعني يجب أن يتم إنشاء وحدة تنظيمه (قسم أو إدارة) لإدارة المعرفة شأنها شأن الوحدات التنظيمية الأخرى ،وأن يتم تحديد الأهداف والمهام هذه الوحدة بشكل ينسجم مع متطلبات اعتماد المؤسسة في كل وحدتها التنظيمية

الفرع الثالث: تخصيص نسبة من موارد المؤسسة لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة:

من أجل تكوين وتطوير أصول المعرفة في المؤسسة وإيفاء زخم عمليات إدارة المعرفة وبرامجها لابد من أن تكون هذه النسبة تنسجم مع حجم المهام والبرامج في هذا المجال، كما يجب أن تكون النسبة معروفة ومحددة وأن لا يتم تقليصاً عند أي حاجة طارئة تمر بها المؤسسة ، مما يحولها الى نسبة فوائض عند توفرها.

الفرع الرابع :إيجاد حزمة من الوظائف الادارية والمهنية الخاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات:

تستخدم الجامعات اليوم تخصصات جديدة وحديثة وعناوين إدارية ومهنية كثيرة مثل: مسؤول إدارة المعرفة الاستراتيجية، مفكر المعرفة، استشاري إدارة المعرفة، خبير إدارة المعرفة، واختصاصي إدارة المعرفة ، مسؤول المعرفة الرئيس، مسؤول البيانات الرئيس ،عامل المعرفة، اختصاصي التعليم والتدريب الخ ،ان الجامعات تحتاج الى استراتيجي إدارة المعرفة ومفكري ومهني واستشاري إدارة المعرفة، كما أنها بحاجة الى تدرجات إدارية ومهنية لتوظيف إدارة المعرفة.

الفرع الخامس: الخطط السنوية

فكما تكون هناك خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية والخطة المالية السنوية ،كذلك لابد من أنتكون هناك خطة سنوية لأنشطة إدارة المعرفة.

الفرع السادس: البرنامج التدريبي السنوي

أن إدارة المعرفة اليوم مجال متخصص واسع ومتنوع وحافل بل مفاهيم والاساليب والمعايير التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى أداء العاملين في إنشاء المعرفة (الابتكار) وتقاسمها وتعلمها وتحسين مجالات استخدامها وتطبيقها، وذلك حفظها واسترجاعها .

الفرع السابع: اعتماد مجموعة المعايير الاداء للمعرفة:

ان هذه المعايير ينبغي اعتبارها مكملة لمعايير الاداء الاقتصادي والمالي في المؤسسة ، وهذه المعايير يمكن تصنيف الى معايير إنشاء المعرفة الجديدة ، معايير إدخال الخدمات او المنتجات الجديدة المطورة داخليا أو المكتسبة من خارج المؤسسة ،معايير تقسم وتعلم المعرفة ،معايير التطبيقات و الاستخدامات الجديدة والمعرفة الحالية.

الفرع الثامن: الجوائز والشهادات الخاصة بالتميز المعرفي:

ان إيجاد شهادات وجوائز تحفز المؤسسات في مجال ادارة المعرفة لبلوغ مستويات عالية والسعي للحصول على مثل هذه الشهادات والجوائز ،حيث توجد اليوم الكثير من الجوائز في مجالات متعددة مثل :مسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الابتكار، وفي مملكة العربية السعودية هنالك جائزة التميز الرقمي، وجائزة الملك خالد للتنافسية التي أطلقت سنة2008، وفي الاردن نجد جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بمحاورة الخمسة (القيادة ، المالية، العمليات، المعرفة).

الفرع التاسع: الثقافة القائمة على تقاسم المعرفة والتعليم

تعتبر الثقافة القائمة على هرمية الاتصالات الصاعدة والنازلة دون السماح بالاتصالات الافقية عادة ما تسود فيها ثقافة الاكتناز ومحدودية للمعلومات وتركيز المعرفة في الاعلى، وهذ كلها تعتبر ممارسات مضادة لإدارة المعرفة وتقاسم وتعلم المعرفة .

الفرع العاشر: التقرير السنوي لإدارة المعرفة:

ان من الممارسات المؤدية الى تعزيز ادارة المعرفة ومفاهيمها وممارستها وطرق ووسائل قياسها ،هو التزام المؤسسة بإصدار تقارير سنوية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، لان المهم والاهم هو تغطية مجال عمل ادارة المعرفة17.

خلاصة الفصل الاول:

انطلاقا مما سبق يمكن القول ان المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير ملموس الذي تنامي دورة في نجاح المؤسسات والتي أدت الى تحويل بيئة الأعمال في تلك المؤسسات الى بيئة جديدة تعتمد على المعرفة المتواجدة في عقول الافراد من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات عليها من البيئة المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات الجوهرية لها والمتمثلة في (توليد، تخزين، نشر، تطبيق المعرفة) وذلك بهدف تحقيق تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو. ولهذا قدمت عدة مراحل وعمليات ومتطلبات لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي من خلال تحقق الاستفادة والاستثمار الامثل لتلك المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ممارسة تيسيرية تهدف الى تكييف المؤسسة مع محيطها ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، فبذلك تسعى المؤسسات اليوم الى تبني إدارة المعرفة للتحويل من المؤسسات التقليدية الى المؤسسات الحديثة القائمة على إدارة المعرفة ، ويتطلب ذلك حزمة متكاملة من عناصر ومكونات إدارة المعرفة ،ويجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول الى مستوى المطلوب من التقدم والتصور

تعتبر الجامعة مؤسسة تعليمية معرفية تتكون من ثلاث بنية اساسية أولها البنية البشرية والمكونة من العمال المهنيين،والعمال الاداريين،الاساتذة،والطلبة والقيادة الجامعية، وثانيهما تتمثل في البيئة القانونية ، واخير البنية المادية والمتمثلة في (الهياكل،الأبنية التكنولوجية ، والمنشأة من أجل ممارسة الوظائف الادارية ، والبحثية والثقافية ، وهذه المكونات تعتبر في حد ذاتها متطلبات أساسية لبرير اعتماد ادارة المعرفة بالجامعة (موضوع الدراسة الحالية)

17 نجم عبود نجم، التحول من المؤسسات العمة القائمة على ادارة المعرفة المطالب الاساسية وتوقعات الاداء، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور، الجزائر 2012،ص15

الفصل الثالث: الادارة الالكترونية

تمهيد:

أصبح تفعيل الادارة المعرفة الالكترونية من أبرز عناصر الادارة الحديثة مع التقدم الهائل في نظم المعلومات ، واجتياح العالم ما يسمى عصر العولمة والذي كثر الحديث عنه ، ومما لاشك فيه أن تفعيل الادارة الإلكترونية والادارة المعرفة ، والارتقاء الفعال بمستواها يتوقف علي التحسين المستمر بمتطلباتها بما يؤدي الي تحقيق التميز في الاداء المنظمة علي المدى البعيد.

وكان من أهم ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الادارة الالكترونية ومتحققة من فوائد جمة في جميع المجالات وقد تناول هذا الفصل الحديث عن الادارة الالكترونية.

المبحث الاول: ماهي الادارة الالكترونية، مراحل تطبيقها أهدافها:

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة تماما في مجال العلوم العصرية وتعتبر الادارة الالكترونية منهج حديث موجهة الى المنتجات والخدمات وسرعة الاداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة من الاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية

المطلب الاول: مفهوم الادارة الالكترونية: Electronic Management

ويمكن بلورة الادارة الالكترونية الى مقطعين وهي

الادارة: هي عبارة عن فن أنجاز الاعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

الالكترونية: عملية التقاء بين الحاسوب وشبكة الاتصال الالكترونية¹⁸.

ويقصد بها: تبادل الاعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على الوسائل المادية الأخرى كالاتصال المباشر¹⁹.

"وهي الادارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكة الاتصالات المحلية والانترنت والشبكات العالمية أثناء أداء المهام الادارية والتواصل بين الادارة في مستوياتها الإشرافي والتنفيذية

"هي منظومة متكاملة تهدف الي تحويل العمل الاداري من الادارة يدوية الي الادارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد علي نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ وصنع القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف من خلال شبكة الحاسوب المختلفة²⁰

"ويرى الباحث أن الادارة الالكترونية بأنها الادارة القائمة علي استخدام التقنية الحديثة والمتمثلة في استخدام الحاسب الالي والشبكة المعلومات (الانترنت) في أداء الأعمال الإدارية المختلفة، لتحسين مستوى الأداء المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الادارة الالكترونية:

اولا: اهمية الادارة الالكترونية: لا تقل حاجة القطاع العام الي التكنولوجيا عن حاجة القطاع الخاص فلدَى القطاع العام من المشكلات الادارية ما يدفعه للبحث عن حلول لهذه المشكلات وهي تحول الي الادارة الالكترونية وتتمثل أهمية الادارة الإلكترونية في الاتي:

السرعة في أنجاز الاعمال ورفع كفاءة العاملين في الادارة
المساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار
معالجة البيروقراطية والرشوة تطوير الية العمل ومواكبة التطورات

¹⁸ - الناشري، ادارة الاعمال الإلكترونية والتجارة الالكترونية، 2016، ص17

¹⁹ - مها وليد عبي فاضل، " الادارة الالكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات" (مجلة رسالة المكتبة، العدد الثاني، الاردن، 2012) ص20

²⁰ - عامر طارق عبد الرؤوف، الادارة الإلكترونية، (ط1، دار الحساب والنشر والتوزيع، مصر، 2007) ص28

خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الا
حاجة الاقتصاد الوطني الي دعم والمساعدة عن طريق التجارة الالكترونية
اختصار وقت المعاملات وتسهيل الاتصال وترشيد استخدام والدق والوضوح في المعاملات الادارية
ثانيا : اهداف الادارة الإلكترونية²¹

تطوير الادارة العامة: وذلك عن طريق خفض الاعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول
تحسين الخدمات: وذلك من خلال تقليل التنقل،سهولة والوصول للمعلومات ، التوصل في اي وقت وأي مكان
التقرب من المواطنين: واجهة واحدة ونظرة واحدة للجميع الموظفين
تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت في التجارة العالمية، واتاحة الفرص للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير للدخول
المنافسة
خفض المصاريف: تكامل النظم للدعم الاجراءات الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: أبعاد الادارة الالكترونية:

تتمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية كما أشار (عبد الحميد عبد الفتاح ، 2005 :111) فيما يلي :

ادارة بلا ورق : (الأرشيف الالكتروني - البريد الالكتروني - الأدلة والمفكرات الالكترونية - الرسائل الصوتية - نظم وتطبيقات
المتابعة الآلية)

2- إدارة بلا مكان : (التليفون المحمول .- التليفون الدولي الجديد Tele Disc / أيريدوم .- المؤتمرات الالكترونية .- العمل من على
بعد Tele Working - المؤسسات التخيلية .

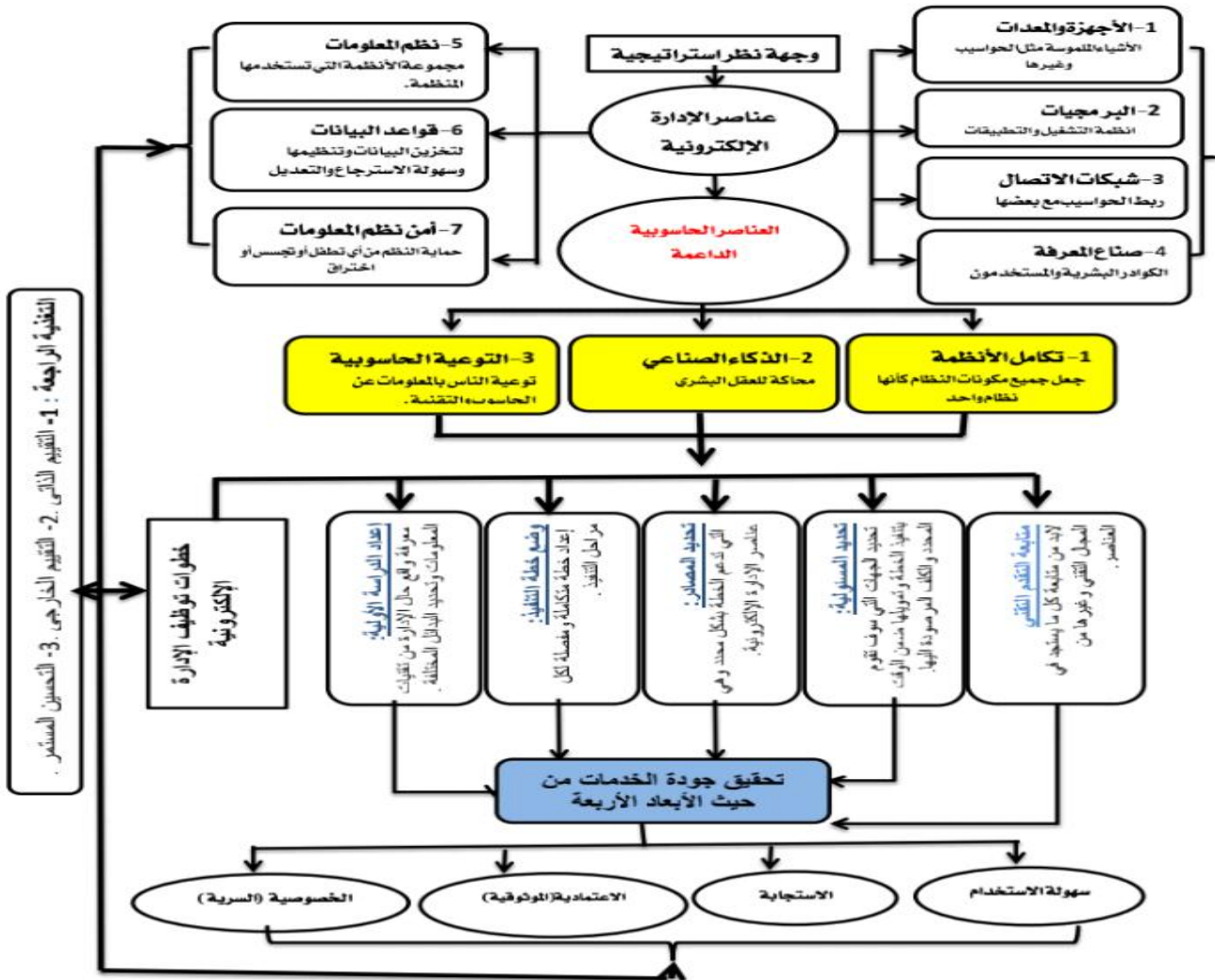
3- إدارة بلا زمان : (العمل في الزمن الحقيقي (24 ساعة / 365 يوم) .إنتاج ما نبيع مقابل بيع ما ننتج - الفواصل الزمنية بين
الفكرة والمنتج)

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة : المؤسسة الشبكية - المؤسسة الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة (Knowledge Worker)

المطلب الرابع: عناصر الادارة الالكترونية:

²¹ -الناشري، مرجع سابق، 2016، ص18

الشكل () يوضح عناصر الادارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها



المصدر: الناشري، نموذج تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي، 2016

تشمل الادارة الالكترونية المكونات الاتية:

عتاد الحاسوب: ويعرف بالمكونات المادية الصلبة و الأجزاء الملموسة من الحاسوب وقد كانت الاجهزة الجزء الاساسي والأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم ويمكن تقسيمها الي الاتي: أجهزة الادخال- أجهزة الاخراج- وحد المعالجة المركزية(الاقراص _ الاشرطة)

البرمجيات: وتشمل برامج نظام التشغيل ونظم ادارة الشبكة ،والجداول الالكترونية ، وأدوات التدقيق والبرامج ،كما يضم أيضا التطبيقات مثل، برامج البريد الالكتروني – قواعد البيانات- وبرامج ادارة المشروعات – الانترنت – الانترنت – الاكسترانت(شبكة الاتصالات: ربط الحواسيب مع بعضها

صناع المعرفة: هو العنصر الأهم في منظومة الادارة الالكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفة ورأس المال الفكري في المؤسسة والانظمة والتشريعات التطبيق²².

عنصر التكامل : يرى الباحث ان من الضروري وجود عنصر التكامل سواء الداخلي والخارجي أثناء تأسيس الادارة الالكترونية عن طريق اعطاء الاولوية لتكامل العمليات،

قواعد البيانات: لتخزين البيانات وتنظيمها وسهولة الاسترجاع والتعديل

نظم المعلومات: مجموعة من النظم التي تستخدمها المؤسسة

أمن نظم المعلومات: حماية النظم من التطفل أو تجسس أو اختراق.

-المطلب الرابع : مراحل تطبيق الادارة الالكترونية:

التحول الادارة الالكترونية يحتاج الي العديد من المراحل كي تتم عملية الاعداد بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة ، واستثمارها الاستثمار الافضل وتحويل تلك المنظمات الي منظمات رقمية

وهناك خطوات لتطبيق الادارة الالكترونية وهي كالتالي:

اعداد الدراسة الأولية: معرفة واقع حال الادارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة ولأعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فرق عمل يضم بعضويته متخصصين في الادارة والمعلومات، لمعرفة واقع حال الادارة والمعلومات، لغرض معرفة واقع حال الادارة من التقنيات والمعلومات وتحديد البدائل ، وجعل الادارة العليا علي بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

وضع خطة التنفيذ: عند اقرار توصية الفريق من قبل الادارة العليا في تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة ،لابد من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل المراحل التنفيذ.

تحديد المصادر: ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة وهذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية وهي عناصر الإدارة الإلكترونية.

تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة :،لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والتكلفة المرصودة لها.

متابعة مدى التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الادارية ،لذلك لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من الاتصالات وأجهزة والبرمجيات وغيرها من العناصر المتعلقة بهذا المجال.²³

- المطلب الخامس: ادوات الادارة الالكتروني

بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وامنة.

بنية معلوماتية قوية(نظم معلوماتية قوية ومتوافقة في ما بينها)

كادر بشري استثماري مدرب علي استخدام التقنيات الحديثة

كادر بشري تقني قادر القيام بعمليات الدعم الفني لنظم المعلومات

المبحث الثاني: متطلباتها ،تطبيق الادارة الالكترونية، ومعوقات ها

- المطلب الاول :متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

تمثل الادارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والاجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الدارة التقليدية ،وهي ليست وصف جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئة البشرية وغيرها ،وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة وتتمثل فيما يلي:

وضع استراتيجية وخطط تأسيس: ويتطلب تشكيل هيئة أو إدارة لتخطيط والمتابعة وتنفيذ لمشروع الادارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لوضع المواصفات ومقاييس الادارة الالكترونية

المتطلبات السياسية: وتتمثل1- القيادة والدعم الاداري :أن من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع هو القيادة وهي مفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي مشروع

2- الهيكل التنظيمي: وضع الاطار التشريعي وتحديثه وفق المستجدات: أي أصدر القوانين والأنظمة والاجراءات التي تسهل التحول نحو الادارة الالكترونية وتلبي مطلبا التكيف معها

²² - شريهان لخذاري، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي،(2015-2016)ص29

²³ -عبد الجليل رحمان، وسميرة، معزوزة، مرجع سبق ذكره،ص45

المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وأي منظمة

المتطلبات التقنية: تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء الجامعة، مما يمكنه من تحقيق نتائج جيدة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسية بالإضافة إلى المستوى التعليمي ، لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير بنية تحتية مناسبة لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وتتمثل (تقنيات الاتصال – تقنيات الحاسب الآلي -)

المتطلبات الأمنية : وهي توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الارشيف الإلكتروني وذلك عن طريق (امن البرمجيات – التوقيع الإلكتروني أو كلمة المرور

المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة لفهم الإدارة الإلكترونية وعلى علم بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية والوسائل التقنية والاجهزة الادارية ،مع الاستعانة بوسائل الاعلام ،وجمعيات المجتمع المدني في دعم الندوات والقاءات الخاصة فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية²⁴.

متطلبات البنية التحتية للاتصالات: ترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة وأكشاك الكترونية في الامكان العامة، الهواتف والفاكسات، وتعمل الاتصالات على ربط جميع الاجهزة داخل المؤسسة²⁵.

المطلب الثاني: مشاكل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

كثير من الحكومة لم تغير من اجراءاتها التقليدية حتى مع ادخال الحاسوب هناك فرق كبير بين موقع جميل الشكل وبين خدماتها المتكاملة الجهات المالية والادارية تعمل وكاتها ليس لها علاقة ببعض الاهتمام بالمواطنين والقطاع الخاص لم تكن نقطة الارتكاز في المواقع الحكومية انخفاض الدعم المطلوب والاعانات الكاملة لبعض البرامج

المطلب الثالث: إيجابية وسلبية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

علي الرغم من ان لتطبيقا لإدارة الإلكترونية إيجابيات عديدة ،الا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سلبية عديدة وخطيرة ،قد يعتقد البعض أن وعند تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول كل الماعب والمشاكل الادارية والتقنية والعملية، ولكن الواقع يشير الى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج الى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والجهد ووضع خطط بديلة في حالة تعثر عمل الإدارة الإلكترونية وسوف يتم شرح بالتفصيل لأهم سلبيات وإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (6) يوضح مقارنة بين إيجابيات وسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية	ب- سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
تقليل من أضرار الحوادث وأثارها والسيطرة والتقليل من الخسائر.	التجسس الإلكتروني
التقليل من التكدس والازدحام والذي ينتج عن الحوادث المرورية	زيادة التبعية
تقليل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها في ظل النظام المستخدم	في شلل الإدارة
تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال	فقدان الخصوصية
تنمية مهارة إدارة الوقت لدى العاملين	البطالة
سرعة الخدمة المقدمة ، وتقليل التكلفة	التواصل الاجتماعي
معرفة المتقنين للعمل بأسلوب متطور	

المصدر: الناشر، وقاسم، إدارة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، 2016، ص²⁰

يمكن توضيح أهم السلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهمها:

التجسس الإلكتروني: من الطبيعي أنه عندما تعتمد احدى الدول علي نظام "الإدارة الإلكترونية" فانه ستحول أرشيفها الي الارشيف الإلكتروني مما يعرضها لمخاطر كبيرة في التجسس واختراق الوثائق وكشفها سواء المتعلقة بالأشخاص او الشركات أو الدول.

²⁴ -عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015)ص⁷⁴

²⁵ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ص²⁵

زيادة التبعية: وذلك من خلال الاعتماد الكلي علي التقنيات الاجنبية في أمن وحفظ المعلومات مما يعرض الامن العربي للخطر. **شلل الادارة:** يحدث عند الانتقال من النمط التقليدي الي النمط الحديث للإدارة الالكترونية بدون تدرج واتسلسل. **البطالة:** يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية الى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات بعض العاملين(قاسم،2003،ص19) **التواصل الاجتماعي:** إن استخدام الادارة الإلكترونية في التواصل يؤدي الي فرض العزلة والانطواء علي المستخدم مما يسبب سوء التوافق النفسي والاجتماعي، وضعف القدرة علي مواجهة المشاكل(منصور،1990،ص145) **فقدان الخصوصية:** من أهم السلبات تطبيق الادارة الإلكترونية اختراق الخصوصية الاخرين ،أو عن طريق حدوث عطل في بعض الاجهزة مما يؤثر علي سرعة الاستجابة .

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية:

تواجه تطبيق الادارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج الي اخر، تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق الي بعض التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (7) يبين معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية

معوقات الادارية	المعوقات البشرية	المعوقات السياسية والقانونية	معوقات المالية التقنية
وترجع الي الاسباب الاتية: - ضعف التخطيط والتنسيق مع الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية - ضعف برامج التوعية الاعلامية لمواكبة تطبيق الادارة الالكترونية - ضعف اهتمام الادارة العليا بتقييم والمتابعة تطبيق الادارة الالكترونية - غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة - مقاومة التغيير في المؤسسة - اعتماد المستويات الادارية على الأساليب التقليدية. - عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة - الافتقار الي التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الادارة الإلكترونية(عباس،والفضلي،2001.ص55)	- الامية الالكترونية لدي العديد من الدول النامية. - الفقر وانخفاض دخل الفرد. - تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه. - عدم توفر حوافز لدى الافراد - اشكالات البطالة الناتجة عن تطبيق الادارة الالكترونية. - قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية المتطورة - ضعف مهارات اجادة لغة التقنية الحديثة أو الادارة التقنية	- غياب الارادة السياسية الفعالة والداعمة لأحداث نقلة نوعية في الادارات الالكترونية. - غياب الهيئات علي مستويات العليا في الاجهزة الحكومية - عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطار قانوني. - ضعف الحوافز المعنوية والمادية لتطبيق الادارة الالكترونية - ضعف وعي العاملين بالمؤسسة بأثر تطبيق الادارة الالكترونية(الزهراني،2000،ص151)	- ارتفاع التكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية. - قلة الموارد المالية لتقديم برامج التدريب. - ضعف المخصصات المالية لمشاريع الادارة الالكترونية. - ضعف خدمات الاتصالات المتوفرة. - عدم جاهزية المؤسسات من ناحية امن المعلومات على شبكة الانترنت. - صعوبة الحصول على الخدمات بسبب ارتفاع تكاليف الاستخدام - الخوف من الآثار السلبية للتقنية الحديثة علي مصالحهم(المشاري،2003،ص42)

المصدر: عبد القادر ،عبان، تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر ،أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة،2014-2015،ص81

المطلب الخامس: علاقة الادارة الالكترونية بالأدرة المعرفة دورها وتحسين الاداء

تتمثل العلاقة بين الادارتين في عملية توظيف المعلومات وتطوير انظمتها من خلال نقل الخبرات والقضاء علي البيروقراطية وادارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي ادارة داخل المؤسسة بوجه عام.

المبحث الرابع: مبادئ الادارة الالكترونية

المطلب الاول: مبادئ الادارة الالكترونية:

حيث يري الاستاذ عمار بوحوش أن مبادئي الادارة الالكترونية تتمثل في الاتي:-

تقديم أحسن خدمات للمواطنين: من خلال خلق بيئة عمل فعالة بشكل يسمح بالتعرف علي المشاكل وتشخيصها ،وتحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج،واقترح الحلول. **التركيز علي النتائج:** من خلال تحويل الافكار الي نتائج في أرض الواقع تساعد في تخفيف العبء علي المواطنين من حيث الجهد المال والوقت.

سهولة إتاحة ولاستعماله للجميع: إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية الجميع وفي كل مكان في المجتمع في المنازل المدارس وفي العمل والمكتبات لكي يتمكن من التواصل²⁶.

تخفيض التكلفة: ويعني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى خفض التكاليف الناتج عن زيادة المنافسة **التغير المستمر:** وهو مبدأ أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وأثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإدارة الإلكترونية²⁷

- تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به حيث أدى ذلك إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية

- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة

- زيادة وعي المواطنين نتيجة تحسين المستويات التعليمية والمعيشية وزيادة عدد السكان

- اعتماد البيروقراطية أسلوب عمل في الدوائر الحكومية

- كثرة الإجراءات الواجب المرور بها في إنجاز المعاملات

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات كما أشار إليها (سعد غالب، 2005:22) من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المنظمة بفئة المؤثرين (أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية وأضاف (عبود نجم، 2004: 235-236) أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغييرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال الآتي²⁸ :

1. الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات

2. الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي

3. الانتقال من إدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد

4. الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي

5. الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا – المستفيد

6. الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت

7. الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآتية المباشرة أو لا بأول

8. الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات

- المطلب الرابع : نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية :

1- التقنيات وتتمثل: (خدمة الويب - إدارة المستندات - المحمول - الأرشيف - إدارة الإنتاج - تقدير سبل الأداء - الشبكة - التخطيط - الذكاء الإداري- المكتب الخلفي - برامج الشركات إدارة العلاقات مع العملاء)

2- الانظمة: وتتمثل:

²⁶ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب، لبنان، 2006، ص189-191

²⁷ - عبد الجليل، سميرة، مرجع سابق¹²

²⁸ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص235

(أنظمة المتابعة الفورية- أنظمة الشراء_ أنظمة الخدمة المتكاملة- نظم التعامل مع البيانات- النظم الخبيرة والذكية)

- المطلب الخامس :المطالب الاساسية لتحول من المؤسسات التقليدية الى المؤسسات القائمة على الادارة الالكترونية

عند التطرق لمفهوم الادارة التقليدية والادارة الالكترونية يجب الاشارة الى أن الادارة التقليدية تمارس أنشطتها من الواقع المادي (الحقيقي)، أما الادارة الالكترونية فتتم في واقع تكنولوجي افتراضي. وهناك العديد من المبررات التي دعت الدول الى البحث عن أفضل الطرق للتحول من الادارة التقليدية الى الادارة الحديثة ومن اهم المطالب الرئيسية كما يلي:

الانترنت كشبكة عالمية جعلت العالم كقرية صغيرة متجانسة
العولمة حيث اعتبرت دفعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها، ورضاء المواطن من ناحية اخرى²⁹

ومن أجل التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية لابد من تحقيق المراحل التالية:

بيئة تحتية لربط كافة المؤسسات بشبكة المعلومات واحدة وتبادل المعلومات بين الجهات المختلفة.
تحديد جميع التعاملات بين المواطن وكل المؤسسات وتحويلها الى تعاملات الكترونية.
أتمته مؤسسات الدولة وتحويل جميع معلومات الدولة ووزارتها الورقية الى معلومات الكترونية.

خلاصة الفصل الثاني.

تم الوقوف علي موضوع الادارة الالكترونية وأهميتها في تحسين وتفعيل ، وتحديث المؤسسات التعليم في ظل الانفتاح والدخول الي الاقتصاد العالمي الجديد، المبني علي المعرفة وتعاملاتها الإلكترونية في التطورات المتلاحقة في عالمنا اليوم، أصبح من الضروري علي الدولة الحديثة أن تستثمر تلك التقنيات الخاصة بالاتصالات والمعلومات، في تطوير منظومتها الإدارية الوطنية والتعليمية. أن أزمة كورونا ومت خلفته من تداعيات اقتصادية واجتماعية تدفع اليمن كغيره من الدول الي اعادة أساليب تدخلها في مجالات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية ، والذي يدخل في نطاقها اعتماد أسلوب الإدارة عن بعد في المؤسسات التعليم.

²⁹ -عبد الج رحمانى .سميرة، معزوزة ،فالية الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية، وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، 20014-2015، ص38-39

الفصل الثالث: الاداء المؤسسي في الجامعي21

المبحث الاول : مفهوم الاداء المؤسسي

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم الادارية التي حظت بمستوى كبير من الاهتمام في المؤسسات الصحية وغير الصحية لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسة في ضل بيئة تنافسية ،وعلي الرغم من اختلاف الكثير من الباحثين والكتاب حول ابراز التعريف محدد للاداء المؤسسي سوف نستعر عددا من التعريفات:

اولا :المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية arouse كلمة الاداء ،per formance كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة perfume المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني اتم او انجز أو ادي (accomplira)³⁰

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي

1-تعريف الاداء حسب DRUCKER

ينظر(دركار) الي الاداء علي انه: قدرة المؤسسة علي الاستمرار والبقاء محقق التوازن بين الرضا المستفيدين والموظفين³¹

2- تعريف الاداء حسب ANGELISER: يري بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها علي تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة علي الاستمرار بالشكل المرغوب فيه والذي يتطلب في ان واحد الكفاءة والفعالية

3- تعريف الاداء حسب(العزاوي، 2014، وآخرون)

عرفة بانه قدرة المنظمة علي الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهدافها علي المدي البعيد

ومما سبق يمكن توضيح الشامل للاداء :

³⁰ بيان ولد سيدان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال.كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان 2010/2009،ص49

³¹ الشيخ الوادي، الاداء المؤسسي، مجلة الباحث، العدد7،جامعة الجزائر،2010،ص218

هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدي نجاح الفرد او فشلة في تحقيق هذه الاهداف المتعلقة بالعمل .

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييرها وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

الفرع الاول- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما

اولا :الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard)¹ في:

1-الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي(منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

2-الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي .

3-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني .

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والتقنية

ثانيا الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتغيرات الخارجية والقدرة على سبقتها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحتها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة².

الفرع الثاني- حسب معيار الشمولية³²: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

اولا الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل إدارات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ثانيا: الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي³³.

الفرع الثالث- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية³⁴.

داءوظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة⁴².

3- رايس وفاء . - لمنظمات الأعمال العربية - الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة - جامعة الشلف - الجزائر 13- 14 ديسمبر 2011 ص 14

4-المصدر(عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص07)

³⁴ -المصدر ١ (عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.)

أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

أداء وظيفة التموين: تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية⁵.

أداء وظيفة العلاقات العامة: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

الفرع الرابع : حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى³⁵. هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

المطلب الثالث: أهمية، وأهداف الاداء المؤسسي:

اولاً: أهمية الاداء المؤسسي

يعتبر الاداء الحقيقي والوحيد لدى المنظمة المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية الذي يقيس أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو يمكن المنظمة معرفة مدي ملائمة الاجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها يساعد المنظمة في التأكد من ان المعنيين في تنفيذ الخطط هم علي اطلاع جيد لها التأكد من مستوى التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات والكشف عن مدي ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الاهداف

ثانياً: اهداف الاداء المؤسسي : (اشار عبد الله:256:2014) بان اهداف الاداء المنظمة تتمثل في خلق قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية وتحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل علي التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها

(اشار الكرخي:2001:42) ان هناك العديد من الاهداف التي يسعى الاداء الي تحقيقها:

تمكين الادارة العليا في المؤسسة الصحية علي الحصول علي صورة واضحة لأجراء مراجعة تنظيمية شاملة داخل المؤسسة الصحية يساعد المؤسسة الصحية في الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة تقييم شامل للمؤسسات الصحية الوطنية بالاعتماد علي نتائج تقويم كل مؤسسة

المطلب الرابع :مستويات الأداء.

يقسم أغلب المؤلفين مستويات الأداء إلى المستويات الثلاثة الآتية:

³⁵ - المالية. (المصدر) (Paris, 1999, p02, Martory, Contrôle de gestations social, 2ème edition, Libraries' Velbert,) (B).

المستوى الاستراتيجي.

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"³⁶ ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"⁸، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

المستوى العملي.

هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

المستوى التكتيكي.

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العمليات، إضافة إلى الفعالية التنظيمية. والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء العمليات، الأداء الاستراتيجي.

الشكل رقم (7): مستويات الأداء



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 236³⁷.

المطلب الخامس: خصائص الاداء المؤسسي :

أشار الي ان من خصائص الاداء المؤسسي ايضا والمحافظة على الاداء المؤسسي على استقرار الاداري والمالي للمؤسسة وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين والنظم المعتمدة. واذاف الى ذلك استكمال جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في اطار واضح من الواجبات والمسؤولية بالإضافة والمشاركة الجماعية في تحقيق الاهداف، والتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب اكثر الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة .

المبحث الثاني : ابعاد الاداء المؤسسي تقييمه ، والعوامل المؤثرة فيه:

المطلب الاول : ابعاد الاداء المؤسسي

يمكن التمييز بين الابعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

الاداء الاقتصادي : وتستخدم التحليل المالي بالاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية مثل (السجلات ،ودفاتر، القوائم والتقارير
الاداء الاداري : ويتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل (بحوث عمليات، البرمجة الخطية)

³⁶ المصدر : (نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85 - 86).

³⁷ - المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 236 .

الاداء الاجتماعي : ويتم قياس مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين ومساهمة المؤسسة في اوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة مثل (تبادل الخبرات ، والبحوث ، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية)
الاداء البيئي: من خلال تدخل المؤسسة في الجانب البيئي ، وذلك من خلال تحديد النتائج السلبية و الايجابية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط او مجموعة من الانشطة الطبيعية او الغير الطبيعية
الاداء الاستراتيجي : ويرتبط الاداء الاستراتيجي بالتميز المؤسسي الذي ينطوي علي تطبيق المنهجى لمنطق تنظيمي قوي فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحس السليم
الاداء التنافسي:

ويتم قياسه من خلال ثلاث مستويات من الاجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

تعزيز الكفاءات الاساسية وحماية موقفها الدفاعي
العمل وفق قواعد العمل والذي يمكن ان تغير ميزات القوة لقطاع مين
بناء القواعد الجيدة التي توقع تغيرات في هذا المؤسسات وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة اسرع من المؤسسات الاخرى

المطلب الثاني : تقييم الاداء المؤسسي تعريفة ، أهمية ، طرق تقييم

الفرع الاول: ويقصد بتقييم الاداء هو: تلك المرحلة الاساسية من مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون يفترضونا بان لخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وانه يلي اهداف المؤسسة

ويعرف تقييم الاداء ايضا: هو افضل التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الاهداف المحققة، وذلك بتوجيه مسارات المؤسسة بما يحقق الاهداف³⁸.

مما سبق يمكن القول ان تقييم الاداء المؤسسي يشمل جميع الانشطة ادخال المؤسسة. وذلك بهدف التأكد بان النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لا من جهة . وكذا الحكم على كفاءة الاداء المؤسسي من استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الذي اقيم لأجلها من جهة اخرى ، وهذا بقصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الانشطة عما هو مخطط له.

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء:-.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد التالية³⁹ من تقييم الأداء:

يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛
إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضییع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثَمّة تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة؛
تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛

³⁸ وهيبه دجي - مرجع سابق - ص 64 .

³⁹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 377.

توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي؛

يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها؛ تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة؛

تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات؛

يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية؛ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء:-

أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي:

طريقة القياس الحسابي : هي الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه، ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة⁴⁰.

طريقة قياس الاتجاهات: تعتمد هذه الطريقة على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

طريقة القياس الرمزي: من خلال هذه الطريقة تبلور النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكالاً هندسية أو غيرها، فهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

طريقة الإدارة بنظام الأهداف: ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسات، حيث حققت نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمّم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، ومراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة قياسها؛

تحديد النتائج المتوقعة؛

قياس النتائج الفعلية للأداء؛

تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

والطريقة الإدارية بالأهداف عدة مزايا من بينها، التركيز على التقييم مستقبلاً وليس على الحاضر ويساعد على تحديد أهداف أكثر واقعية، ورغم هذا فإن هناك مشاكل أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء المؤسسة⁴¹ تتمثل فيما يأتي:

وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛

إن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت. يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد الآتية:

أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛

أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إنّ الأداء في المؤسسة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ

⁴⁰ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 89.

⁴¹ مشاكل تطبيق بالأهداف المصدر محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص 83

أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويُقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية. ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبين ضرورة وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين.

الفرع الأول: معيار المردودية. يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي.

الفرع الثاني: معيار الانتاجية. يعتبر معيار الانتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الانتاجية، ويرتبط مفهوم الانتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسّر نمو الفعالية الانتاجية⁴².

الفرع الثالث: معيار التنافسية. إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصر التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة، فلهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، إذ يقول (J. Castelnau) أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق...". ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، ونقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه⁴³.

المطلب الرابع: أساليب تقييم الاداء:

يقصد بتقييم الأداء المهني بأنه الحكم والتمييز بين الأداء المهني لميع الأفراد، حيث يتم من خلال التقييم للأداء الأفراد المهني الكشف عن الفروقات الفردية، التي من شأنها وضع كل فرد في مكانه المناسب، وتقوم عملية تقييم الأداء المهني على الكشف عن القدرات ذات الكفاءة والقدرات التي تحتاج للتدريب، والكشف عن حاجة المؤسسة لموظفين جدد وحاجة المؤسسة المهنية لمعدات وأجهزة مهنية.

يعتبر تقييم الأداء المهني ذو أهمية في تخطيط المسار المهني للأفراد، من حيث متابعتهم المستمرة ومعرفة النتائج التي وصلوا إليها بعد عملية تقييم الأداء المهني.

ما هي خطوات أو أساليب تقييم الأداء المهني؟

معرفة السبب الرئيسي من أجل القيام بتقييم الأداء المهني، ولا بد من التعاون المتبادل بين الجميع في المؤسسة المهنية.

⁴² مصدر ابعاد التميز (حدها السلمي" 2002 'ص12).

⁴³ مصدر متطلبات التميز (حدها السلمي" 2002 'ص26-27").

تحديد الأسلوب المناسب للقيام بتقييم الأداء المهني، حيث يختلف تقييم الأداء المهني من شخص لآخر. اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بتقييم الأداء المهني. طلب المساعدة من المسؤول عن المؤسسة المهنية؛ لأنه أعرف بالأساليب المناسبة لتقييم الأداء المهني للذين يعملون لديه. تحديد المعايير التي ستقوم عليها تقييم الأداء المهني. بعد تقييم الأداء المهني لجميع الأفراد يجب توضيح النتائج لهم، وتعريفهم بمواضع القوة ومواضع الضعف لديهم، ووضع الإرشادات والنصائح بكيفية تحسين مواضع الضعف

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الاداء المؤسسي

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن ان يؤثر علي اداء المؤسسات الصحية، بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمه مؤشرات الاداء العالية او الادنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها وسوف يتم التطرق اليها من خلال تقسيمها الي مصدرين او عاملين:

اولا: العوامل الداخلية

العوامل التقنية: وهي مختلف القوي والمتغيرات التي تربط الجانب التقني في المؤسسة وتظم الخصائص التالية :
نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات
نسبة الاعتماد علي الآلات بالمقارنة مع عدد الموظفين
تصميم المؤسسة من حيث المخازن والتجهيزات والآلات
نوعية الخدمة وشكلها ومدى مناسبة فعاليتها
التوافق بين خدمات المؤسسة ورغبة المستفيد
نوع المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة
الموقع الجغرافي
الهيكل التنظيمي :

وهو الاطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الادارية، ومن والي من يتبع كل شخص ومن هم الاشخاص الذين يتبعون له ، وما هي سلطات و مسؤوليات كل واحد منهم ، وكيف يتم التنسيق بين الوحدات والاقسام

الموارد البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر علي استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتظم الخصائص التالية
هيكل القوى العاملة
نظام الاختيار والتعيين
التدريب والتأهيل والتنمية
نظام الاجور والمكثفات
نظام تقييم الاداء

وهناك من يضيف الي هذه العوامل الداخلية عوامل اخري:

(العوامل المالية والاستراتيجية، موارد المنظمة ،ثقافة المنظمة ، التطور التكنولوجي، ونظم المعلومات)
ثانيا: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية: مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي تعتمد علي رقابة المؤسسة، كما تؤثر بشكل المباشر وغير مباشر علي المؤسسات الصحية والمتمثلة فيما يأتي:

العوامل ذات التأثير المباشر

المنافسة بين المؤسسات التعليمية القائمة

وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوى تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين الجامعات القائمة

العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر

العوامل السياسية: وتتمثل في علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية الحاصلة كالحروب، والتأمين علي الخطر في بعض نشاطات المؤسسة

العوامل الاجتماعية: وتشمل عدد السكان، الفئات المستهدفة، ومستوي التعليم

العوامل الاقتصادية: وتشمل معدل التضخم ومعدل البطالة، ندرة الموارد

العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الانفاق علي البحوث والتطوير، وتطوير وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات ومواكبة التطورات

العوامل البيئية والتشريعية: وتشمل علي القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالموظفين،

القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل علي حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المرضى

المبحث الثالث:-تميز الاداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة:-

المطلب الأول:-التميز في الأداء المؤسسي :-

الفرع الأول : مفهوم الأداء المتميز:-

في ضل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة" لم يعد كافيا للمنظمات ان تكتفي بتحقيق الأداء" وإنما لابد ان تسعى الى تحقيق التميز فيه: ويشير مفهوم التميز الى الغاية الأساسية لإدارة المنظمات الحديثة من جانب' ومن جانب اخر يبرز السمة الأساسية التي يجب ان تتصف بها. وبالتالي نجد ان التميز يشير الى بعدين أساسيين هما:-

ان غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل منافسيها.

2- إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

***وقد عرف الأداء المتميز على أنه:-** قدرة المنظمة على إنجاز وتحسين وتطوير الأعمال بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الذي يجعلها قادرة على تلبية احتياجات المتفاعلين (سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها) ويحقق رضاهم بشكل مستمر وعلى المدى الطويل.

الفرع الثاني :عوامل نجاح تحقيق الأداء المتميز:-

التركيز على المتعاملين: يجب على المنظمات أن تبني برنامج إدارة الأداء لديها على اساس احتياجات تعاملها الرئيسيين.

التعرف على اهم الغايات الاستراتيجية للمنظمة

القيادة من أعلى مستويات المنظمة.

بناء نظام إدارة الأداء بشكل يحقق جدوى كبيرة للعاملين.

تحديد المسؤوليات بدقة.

مكافأة أصحاب الأداء المتميز.

تحقيق الرضا والقبول بنظم وعمليات الأداء لدى العاملين.

توضيح غايات المنظمة للعاملين وإتاحة الفرصة لهم ليساهموا في صياغتها وتنفيذها.

الفرع الثالث: متطلبات التميز في الأداء:-

أن التميز في الأداء يتطلب المقومات الأتية:

1- بناء استراتيجي واضح يعبر عن توجهات المنظمة الرئيسية.

2-قيادة فعالة تقوم برسم منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتجه القائمين بمسؤوليات الأداء الى قواعد وأسس اتخاذ القرار.

3-هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

4-نظام متطور لتأكيد الجودة.

5-نظام معلومات متكامل لدعم اتخاذ القرار.

6-نظام متطور لإداره الموارد البشرية.

7-نظام لإداره الأداء.

2. مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:-

يعرف التطوير :- بأنه عمليه تهدف الى الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة ' حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة' ويحضي كل الأهداف المنشودة (ويح والباز "2012ص ' 878) أي أنه جميع التغيرات التي يمكن أحداثها في المؤسسة" بقصد زيادة فاعليتها وكفاءتها؛ بحيث تلبي حاجات المجتمع ومتطلباته؛ ويعد الاهتمام بالأداء المؤسسي امرا ضروريا لارتباطه بكفاءة المؤسسات وفاعليتها وفي تحقيق أهدافها والوصول الى ما تصبو إليه.

المطلب الثاني يعرف تطوير مستوى الأداء بأنه:- عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والإداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ إجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة^١. ويوضح بختي أن عملية التطوير المستمر أو الدائم للأداء تعرف عند اليابانيين بالمصطلح "كايزن" kaizen أي مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في التنظيم، ومن أجل ذلك يجب أن تعمل المنظمة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع^{١٤} العاملين فيها بتطوير مستوى الأداء^٢.

المطلب الرابع: أساليب تطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي:-

يعد تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات مطلبا ملحا" نظرا للتغيرات والتطورات السريعة في القرن الحادي والعشرين" فالمؤسسات التي تريد المحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية" عليها أن تسعى إلى تطوير ذاتها" واستيعاب النمو والتطور ومواكبته في المتغيرات العالمية" من تطور تكنولوجي" وثورة معلومات واتصالات" وعولمة" حيث تفرض هذه المتغيرات تحديات كبيرة أمام المؤسسات للسعي نحو السرعة في الأداء" وتطوير كفاءة المؤسسة" وتوفير الوقت والجهد والمال" وهو ما ينعكس على تحسين الأداء" الشامل بالمؤسسة" وهناك مجموعة من الاساسيات التي لابد من وضعها في الاعتبار للتطوير المؤسسي" وتتمثل فيما يلي (نصر" ٢٠١٤ ص ٢١) 1- تحديد رؤية استراتيجية واضحة" تنطلق منها اهداف الاداء المؤسسي واتجاهاته ومجالات تطويره.

٢ - تبني أفكار ومفاهيم متطورة لتوجيه عمليات التطوير وضمان فاعليتها في تحقيق مستويات الاداء المحققة.

٣ -استيعاب وتطبيق تقنيات ومناهج عمل جديدة ومتطورة.

٤ -تنمية علاقات إيجابية ومتطورة بين الافراد وجماعات العمل لتنمية التعاون والتكامل من أجل التطوير المستهدف.

٥ -البحث المستمر عن الافكار الجديدة" وعدم التمسك بالسياسات والنظم والجراءات التقليدية الجامدة.

٦ -المقارنة المستمرة مع المتنافسين" والبحث عن السبل والاليات لتحقيق التفوق والتميز عليهم وليس مجرد الاقتداء بهم.

يؤكد ما سبق أن تطوير الأداء المؤسسي ينطلق من رصد واقع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة" وتحديد الفرص المتاحة" والتهديدات التي قد تواجهها" ودراسة التأثيرات المتبادلة بينها" لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات العالمية" وتأخذ مكانا لائقا في ظل التنافسية العالمية.

*** العوامل والتحديات التي تحتم ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تحتم تطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي والتي تتمثل فيما يلي:

١- الحاجة إلى نوعية جديدة من الموارد البشرية المدربة

لمواجهة متطلبات سوق العمل من مهارات تقنية" وقدرة على اتخاذ القرار" ومرونة في الأداء" وقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

٢ -التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير نظم التعليم" من خلال بيئة تعليمية ذكية تعدد فيها الخيارات التعليمية" مثل: البريد الإلكتروني" والمحادثة من خلال الانترنت" وخدمة الشبكة العنكبوتية" والفصول والمختبرات الافتراضية" والمكتبة الرقمية" والواقع الافتراضي" وغيرها.

٣ -دور ثورة الاتصالات والإعلام في تشكيل العقل الجمعي أو الكوني من خلال تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها ونشرها لمختلف دول العالم" وأصبحت الادمغة البشرية مترابطة معا بنية معلوماتية تحتية ضخمة" تتحكم فيها شركات كبرى للمعلومات" احتلت مكانة الجامعات ودورها كموجه للفكر والعقل.

٤ -ظهور أنماط جديدة من التفكير" نظرا لتحول المجتمع من ثقافة عصر الصناعة إلى مجتمع المعرفة فائقة الكثافة" وأصبح التفكير يتميز بالشمول" ويركز على الكليات" وأصبح يدمج فيه الحدس بالتخيل" والمجرد بالمحسوس" دنما اعتبار لفتيت المعرفة بدعوى التخصص(ويج والباز" ٢٠١٢"ص ص٨٨٢-٨٨٣).

٥ -اتساع دائرة المنافسة بين الجامعات على استقطاب الطلبة ليس على المستوى المحلي فحسب بل على المستوى العالمي.

6-مطالبة أصحاب المصالح من التعليم العالي زيادة مستوى أدائه.

٧- حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالية في الأداء الجامعي ، كشهادة ISO أو شهادة الاعتماد الأكاديمي(عبانة"2010ص 4)

٨- إن منظومة التعليم التقليدي لم تعد قادرة على استيعاب المتغيرات الراهنة والمستقبلية التي تفرضها طبيعة التحديات العالمية، ولذلك أصبح تطوير التعليم بما يتلاءم مع متغيرات العصر أمراً ضروريا وليس اختياريا(الجندي'2010،ص781)

٩- تأثير الإعلام وثورة الاتصالات في تغيير مفهوم الانتماء التقليدي أو تطويره.

وتبدو الحاجة الماسة لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي لمجابهة التحديات المحلية والعالمية التي يواجهها ومن ذلك زيادة حدة المنافسة -خاصة معا ظهور التصنيفات العالمية للجامعات -والأقبال من المؤسسات المختلفة تجاه تميز الأداء ، وتحسين العمليات الداخلية والخارجية ، وارتفاع وعي المجتمع وزيادة توقعاته بفوائد تطوير تلك المؤسسات ، وقدرتها على قيادة التحديث والتطوير المستمر في المجتمع.

*متطلبات فعالية تطوير الأداء المؤسسي بالتعليم العالي:-

تعاني المؤسسات التعليمية في العصر الحالي - من سرعة التغيرات العالمية وعمقها الأمر الذي يدعوها الى السعي بخطى سريعة نحو تخطي الأساليب القديمة والتقليدية ، واتباع أساليب حديثة تمكنها من تحقيق التطوير والتغيير ، ومواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع متغيراتها، ولذا أكد (نصر، 2014، ص215) أن المؤسسات التعليمية تحتاج لكم هائل من التحديات ، حتى يمكنها مواجهة التحديات ، وتنبولر أهم تلك المتطلبات فيما يلي:-

- 1- بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
- 2- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية وإطلاق قدراتها في الابتكار والتطوير.
- 3- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- 4- تنمية أساليب عمل متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
- 5- تنمية أساليب المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ، ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

6- تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير ' وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم ' والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

فوائد تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات :

1. هناك مجموعة من الفوائد لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات ' تتمثل فيما يلي:
2. ضبط النظم الإدارية وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
3. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة والعاملين.
4. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع للوصول الى رضاهم.
5. توفير جو من التعاون والمفاهيم الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.
6. تمكين الإدارة الجامعية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة ' والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها.
7. الاستعداد للمنافسة الدولية خاصة بعد ظهور المتغيرات الدولية ومنها العولمة.
8. زيادة استخدام التكنولوجيا في عملية التحسين المستمر.
9. الاستخدام الأفضل للطاقات البشرية وتطوير إمكانياتها الهادفة في تحسين الأداء.
10. الاهتمام بالتعليم المستمر.
11. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
12. التأكيد على أهمية الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ' وذلك يوفر وقتاً وجهداً ومالا على المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي تقلل التكاليف (ويح والباز، 2012، ص88)

كما يمكن إضافة الفوائد التالية :-

1. ضبط النظام الإداري وتطويره بكليات الجامعة.
2. رفع مستوى أداء المعنيين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين).
3. تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الأقسام داخل المؤسسة ' وتوفير جو من التفاهم بين جميع العاملين.
4. زيادة ثقة المجتمع في الجامعة. ' ورفع درجة رضا المجتمع عنها.
5. تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم وتطويرها في جميع الجوانب.
6. تحسين الوضع التنافسي للجامعة.
7. زيادة معدل سرعة استجابة كليات الجامعة للمتغيرات المحلية والعالمية.

المطلب الخامس : علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الاداء:-

يجب علي المنظمات ان تولي اهتماما كبير بعمليات ادارة المعرفة لما لها من تأثير ايجابي علي اداء المنظمات الصحية والتعليمية والاقتصادية ويؤكد علي وجود علاقة معنوية بين مستوي تطبيق المعرفة من خلال عملياتها المختلفة (تشخيص ،تخطيط ،وتطبيق المعرفة، ونشر وتقاسم وتوليد واكتساب المعرفة، ب الاضافة تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتطبيق المعرفة والرقابة عليها وبين مستوى اداء المؤسسة .كما اشار(الفارس2010)الي وجود علاقة ارتباط قوية بين ادارة المعرفة ومستوى اداء المنظمات، حيث ان نجاح المؤسسات الصحية والتعليمية في تحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة من خلال تقييم المعرفة بكافة الاساليب الفاعلة، وبصورة عامة فأن تطبيق ادارة المعرفة دور كبير وملحوس على اداء المؤسسات التعليم العالي فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية والابداع والابتكار مما ينتج تبادل المعرفة وتقسيمها. إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء علاقة آلية تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وان المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر علي استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أداها كما يمكن توضيح علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء في المحاور التالية:

الفرع الاول: أثر عمليات إدارة المعرفة على العاملين:

تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وبصفة عامة يتجلى أثرها من خلال:-

اولا:تعلم العاملين : مساعدة العاملين على التعلم و الإنطلاق نحو المعرفة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

ثانيا :موانمة العاملين : وذلك بأن يستخدم كافة العاملين المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي.- الرضا الوظيفي : تجعل عمليات إدارة المعرفة العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين للإداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

الفرع الثاني :أثر عمليات إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والانتاج والمحاسبة والهندسة والتعليم وغيرها، ويمكن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:-

اولا :فاعلية العمليات : تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.

ثانيا:كفاءة العمليات : تمكن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة مان خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهة الصعوبات والتحديات.- الابتكار في العمليات : بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة.

وقد أوضح كل من Cong and Pandya أن استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي 16 إلى تطوير مستوى الاداء من خلال تأثيرها في مستويين اثنين هما:-

-**المستوى الفردي :**تتيح عمليات إدارة المعرفة أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل

المبحث الرابع: ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

ان تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات أمر مهم جدا ،حيث تعتبر الجامعات كمصدر رئيسي لأعداد المهارات الانسانية لدعم المنظمات في مختلف القطاعات ، كما تهتم الجامعات بتنمية المهارات وعرفة الطلبة الجامعيين والخارجيين؛ لتحقيق نتائج فعالة لعمليات التعليم الفصول الدراسية فإدارة المعرفة في تعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص تعني نقل المعرفة من اعضاء هيئة التدريس الى الطلبة ،وذلك من خلال القيام بربط الواقع العملي للإعداد هيئة التدريس والعديد من مصادر المعرفة

المطلب الاول: مفهوم ادارة المعرفة ومبررات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

اولا: مفهوم ادارة المعرفة :ويمكن تعريف ادارة المعرفة في المؤسسات التعليمية عموما والجامعات على وجه الخصوص بأنها: طريقة تمكن الافراد العاملين في الجامعات من تطوير الممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها مع من يعرفوها، مما ينتج عنها سلوكيات أو تصرفات لتحسين مستوى الخدمة المقدمة من خلال التعريف يتضح ان ادرة المعرفة الجامعية تربط بين ثلاثة عناصر هي (الافراد ، والعمليات ، والتقنيات)

ثانيا: مبررات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتتمثل في ما يلي:

التدريس- من خلال اعداد الطالب ليصبح متعلم ناجح طوال حياته
البحث- من خلال توسع حدود المعرفة الانسانية وتعزيز الأبداع
تقديم الخدمة- العمل في المجتمعات وفي المناصب القيادية داخل الجامعة وفي المؤسسات المهنية الاخرى والمشاركة في الانشطة التوعوية التي تخدم المجتمعات المحلية والوطنية والدولية
ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن أي هيكل لأداره المعرفة في الجامعات يضم ثلاثة

المطلب الثاني :فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من انتشار مفهوم ادراة المعرفة وتطبيقاتها على نطاق واسع في قطاع الاعمال التجارية والصناعية ، الا انه يملك فرصا أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث تعتبر الجامعات مصدرا للمعرفة والمكان المناسب للاستثمار فيها ، وبالتالي هي

أكثر المؤسسات ملائمة للتبني إدارة المعرفة، وتطبيقاتها، خاصة أنها تزرع برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية تتمثل في صفة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات، والتي إذا أحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية ومن خلال ما سبق يمكن تقسيم الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الى مجموعة من الاجزاء الرئيسية: وتتمثل في الاتي:

تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعمليات البحث وتطوير المناهج وعمليات تدريس الطلاب
التحكم الشامل في عمليات الجامعة (مثل: المكتبة، معامل الكمبيوتر، التوظيف،)
التخطيط الاستراتيجي (التسويق، اختبار القبول، ووجهة المؤسسة، الخ)
تطوير الموارد البشرية وتقليل الوقت الذي تستغرقه في اعداد البحوث الدراسات
تنمية روح العمل الجماعي الذي يساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي لمؤسسات التعليم
تقليل أخطاء أقل في إجراءات العمل وتوثيق كافة الاجراءات واللوائح والانظمة والتوجيهات
تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء والخبرة، والمنافسة وحل المشاكل
المطلب الثالث : مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدراتها التنافسية على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محليا وعالميا، وأيا كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم ادراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المؤسسة، لان تطبيق إدارة المعرفة يضيف قيمة الى المؤسسة التعليمية ككل

ومن ناحية اخرى ينبغي أن يظهر توجه المؤسسات التعليمية (الجامعة، الكلية، المعهد) فتطبيق إدارة المعرفة وفي رؤيتها ورسالتها، بل قد بتخصص هدفا استراتيجيا من ضمن أهدافها الاستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة بالرغم من أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها ومن تلك المجالات :

في عملية التدريس وتسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الانترنت
دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر مواقع الجامعة الالكترونية، وذلك من خلال : توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها واللوائح والسياسات، وخرائط المواقع الجامعة، معلومات عن المكتبة الخدمات المقدمة للطلاب وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملحق بالجامعة.

دعم عملية التعليم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما تحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة برنامج الدراسي المقرر، ومما سبق يستنتج الباحث أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على مجال معين من المجالات، وإنما قد توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في الجامعة ويشمل (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التخطيط الاستراتيجي، الخدمات الادارية، والشؤون الموظفين، والخدمات الطلابية، خدمات الارشاد الأكاديمي، أعمال القبول والتسجيل، خدمات المكاتب ومصادر المعلومات، شؤون أعضاء هيئة التدريس، قياس تقويم الاداء المؤسسي، الميزانية، وتطوير أعضاء هيئة التدريس، تطوير المناهج والبرامج وغيرها

المطلب الرابع: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

وجود استراتيجية لإدارة المعرفة تحدد: المستخدمين، المصادر، العمليات، استراتيجية الحفظ والتخزين، واجهزة الحاسب الالى، والبرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة

دافعية والتزام المستخدمين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم
الثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي الذي يدعم التعليم والمشاركة في المعرفة واستخدامها
بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام

دعم الادارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفعالة للنظام وتوفير التدريب
وجود المقاييس والمعايير

وجود نظام لحماية راس المعرفة

المطلب الخامس: الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي

ان الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، بل هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وفيما يلي عرض لتلك التحديات

الموظفين ليس بديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة
الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة
نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة
عدم القدرة علي قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة
نقص المهارات والحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة
نقص الدعم والتمويل من قبل الإدارة العليا
فيجب أخذ تلك الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الاليات لتقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيسهم
بدرجة كبيرة في تحقيق نجاح مشروع إدارة المعرفة

خلاصة الفصل الثالث

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن عملية تحسين الأداء في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة على المستوى الكلي أو الجزئي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، لا تحقق الامن خلال التعرف على أبعاد الاداء والعوامل المؤثرة فيه سلبيا وإيجابيا ان العلاقة بين إدارة المعرفة وبين تطوير وتحسين الاداء علاقة الية تبادلية تدل على أن المؤسسات التي له ميل نحو تطوير الاداء
ومن خلال إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء ، فالمؤسسات التي توصف عادة بضعف الأداء وببطء الاجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات الخ ،يمكن أن تجد في إدارة المعرفة محركا جديدا للتغيير وتطوير مستوى أدائها واضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها ،فهي ممكن أن تقدم فرصة كبيرة للمؤسسات وقادتها ومديرتها لأجراء التغييرات الواسعة في الهياكل التنظيمية

كما أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة،

وزيادة قدرتها علي التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها، ومن أجل توظيف إدارة المعرفة ،فانة من المهم ادراك أن القيام بذبك لا يمس فقط جزء من المؤسسة ، وانما بمس كافة أجزاء المؤسسة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بعد التطرق الاسس نظري والمنهجي لإدارة المعرفة في تحسين الاداء الجامعة 21 يأتي هذا الفصل التحقيق الهدف الاساسي من الدراسة، كشف اثر تطبيق ادارة المعرفة في تحسين اداء الجامعة 21 سبتمبر سيتم التطرق في هذا الفصل الي وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة أداة الدراسة وطرق تصميمها وأعدادها، وكذلك ثباتها وصدقها ،كما يشمل وصف الإجراءات التي تم اعتمادها في أدوات الدراسة وتطبيقها، المعالجة الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة وتحليل فقرات الاستبيان، وفي الاخير اختبار فرضيات الدراسة، لأجل الوصول الي الاستنتاجات والتوصيات التي تتخذ الدراسة.

المبحث الأول: نبذة مختصرة عن جامعة 21 سبتمبر

سنتحدث عن في هذا المبحث لمحة عن فكرة انشاء الجامعة ورسالتها واهدافها.

3-1-1- فكرة إنشاء الجامعة

بدأت فكرة انشاء جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تلبية لاحتياج المجتمع اليمني في المجال الأكاديمي للعلوم الطبية والتطبيقية وتطوير الخدمات الصحية في اليمن بوجه عام وفي محافظة صنعاء بشكل خاص، تأسست جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية في العام 2016م بصدر القرار الجمهوري رقم (136) الصادر بتاريخ 24 - 6 - 2016م.

بدأت الجامعة مسيرتها التعليمية بإنشاء خمس كليات طبية لبرنامج البكالوريوس تمثلت في الآتي :-

كلية الطب البشري - كلية الصيدلة السريرية - كلية الطب المخبري - كلية التمريض العاليي - كلية الإدارة الطبية .

وبعد ذلك في العام 2017م قامت الجامعة بإضافة مركز لتعليم اللغات وكذلك مركز طبي يضم (3) أقسام لدرجة الدبلوم وهي : قسم فني طوارئ واستقبال حالات جرجة - قسم فني قبالة - قسم فني عمليات .

وفي عام 2019م تم استبعاد قسم فني طوارئ واستقبال حالات جرجة - وادخال فني عناية مركزة - وفني تخدير .

وفي العام 2021م قامت اضافة في المركز الطبي قسم فني عناية تنفسية - فني قلب .

نُبذة عن الجامعة:-

تُعتبر جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية هي أول جامعة حكومية يمنية متخصصة في المجال الطبي تضم (5) كليات لبرنامج البكالوريوس و(5) أقسام لبرنامج الدبلوم. تسعى الجامعة (جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية) من خلال البرامج التعليمية السابقة إلى تحقيق رسالة تمثلت في رسالة الجامعة.

• رسالة الجامعة:-

قيادة التحول في إدارة وتقديم الرعاية الصحية مع كافة الشركاء من خلال وضع معايير التميز في التعليم والبحوث الطبية والتطبيقية وبما يلبي احتياجات المجتمع اليمني وخصوصيته والتأثير الإقليمي .

أهداف الجامعة :تحقق الأهداف التالية

- 1-ضمان تطبيق معايير الجودة ووضع معايير التميز في العلوم الطبية والتطبيقية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- 2-محورية الطالب في العملية التعليمية والشراكة معهم مدى الحياة وترسيخ مبادئ المسؤولية والوطنية والهوية الإيمانية ورعايتهم وتطوير امكانياتهم بعد التخرج واثناء العمل.
- 3-اجتذاب وتوظيف واستبقاء العلماء والكوادر والمواهب عالية التخصص وكسب العقول وعكس اتجاه هجرة الادمغة بما يعزز ويضمن ايجاد مفكرين ورجال اعمال ومواطنين صالحين .
- 4-التطوير المستمر للبنية التحتية الاكاديمية المتميزة وانشاء المراكز البحثية والخدمية الحديثة ذات الكفاءة العالية والقادرة على احداث تأثير حقيقي محلي واقليمي .
- 4- تعزيز مكانة الجامعة كشريك مفضل لشراكة المحلية الإقليمية والدورية من خلال تنفيذ نماذج مبتكرة لتعليم وتبادل البحوث والمعارف وتقديم نواتج حقيقية ومؤثرة لتطوير الممارسات المهنية للاستفادة منها محلياً وإقليمياً.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

نستكمل عن مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات واداة الدراسة صدق اداة الدراسة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

أ- مجتمع الدراسة :

يشير مجتمع البحث الى مجموعة من العناصر التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها نتائج الدراسة وهذا يعني ان مجتمع البحث جميع الافراد او العناصر التي لها خصائص واحده يمكن ملاحظتها والتي يسعى الباحث بدراستها للوصول الى حل المشكلة الفئات الكادر الاداري والاكاديميين واعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة 21 سبتمبر .

ب-مصادر جمع البيانات وهي الاتي :-

تضمنت الدراسة لتنفيذ الخطة وتحقيق الاهداف حيث تم الاعتماد على نوعين من المصادر

اولاً: المصادر الاولى:

وهي لمعالجة الجوانب التحليلية تم الاعتماد على البيانات الاولى من خلال الاستبانة التي تم اعدادها حول اثر تطبيق ادارة المعرفة الالكترونية في تحسين اداء جامعة 21 سبتمبر .

ثانياً: المصادر الثانوية: وتم الاعتماد في معالجة الاطار النظري على المصادر المحلية والاجنبية من الكتب والمراجع العلمية والدراسات العلمية السابقة والمواقع الالكترونية التي تناوله موضوع الدراسة.

ج- اداة الدراسة :

تم الاعتماد بشكل اساسي على الاستبانة لجمع البيانات حيث احتوت الاستبانة على قسمين: تضمن القسم الاول منها البيانات الشخصية لافراد العينة (الجنس ،المستوى العلمي ،سنوات الخبرة ،التخصص وطبيعة العمل) ، اما القسم الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل : (اثر تطبيق إدارة المعرفة الالكترونية) والمتغير التابع (تحسين الاداء).

د- صدق الاستبانة :

يعد الصدق من أهم الشروط التي يجب توافرها في بناء المقاييس والاختبارات النفسية والتي يجب على الباحث التأكد منها باعتباره أحد المؤشرات المهمة التي تدل على مصداقية وجودة الاختبار ، (عريفي وآخرون، 1999، ص35) .

ولغرض التعرف على صدق الأداة المستخدمة في البحث تم اجري نوعين من الصدق هما:

1-الصدق الظاهري :

يسمى هذا النوع أحياناً بالصدق الشكلي ، ويُعد هذا الصدق من مستلزمات بناء المقاييس في المرحلة الأولى؛ لأنه يشير إلى مدى صلة فقرات المقياس بالخاصية المقاسة، ومدى تحقيقها للغرض التذي أُعدت من أجله(الزغبى، 1995، ص156).

ومن أهم الطرق الشائعة في استخراج الصدق الظاهري طريقة عرض فقرات الأداة (الاستبيان)على مجموعة من المختصين في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية ومجموعة من المتمرسين في إعداد الاستبيان؛ لمعرفة مدى اتفاقهم حول ملائمة تلك الفقرات لقياس الخاصية(الغريب، 1989، ص114).

ومن أجل التعرف على الصدق الظاهري للأداة في البحث الحالي فقد تم عرض الاستبيان على عدة محكمين وقد تمت الموافقة عليه؛ وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري مع اعتماد تعديلاتهم حول بعض الفقرات (د/ جميل مجلي ، د/ منير الوصابي ، د/ أبراهيم الناشري ، د/ صادق السدعي ، أ/احمد القحطاني).

2-الصدق الذاتي :

يعرف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات عندما يكون الخطأ صفراً، ويرى المختصون في القياس أن معامل الصدق الذاتي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛ ولهذا يسمى هذا النوع من الصدق بثبات القياس ، وفي البحث الحالي نجد أن ثبات الأداة قد بلغ (94%) وبذلك فإن الصدق الذاتي للاستبيان قد بلغ (94%) وكما كانت النسبة عالية، تمتع الاستبيان بمستوى صدق عالٍ.

هـ - ثبات الأداة :

يُعد مفهوم الثبات من المفاهيم الجوهرية في القياس ، ومن الشروط التي يجب توافرها في المقاييس والاختبارات؛ لأنه يزود الباحث بمعلومات أساسية للحكم على مدى اتساق ودقة بيانات الاختبار .

أما الاتساق الخارجي فيشير إلى استمرارية المقياس بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر فترات زمنية (عيسوي ، 1991، ص59). ووفقاً لذلك فقد تم استخراج ثبات الأداة في البحث الحالي بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (alpha cronbach) وقد بلغ الثبات بهذه الطريقة بنسبة (94%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية المتوفرة في الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للدراسة

- الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات وأبعاد وفقرات الدراسة:

❖ التكرارات والنسب المئوية لحساب توزيع المشاركين في العينة.

❖ المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط آراء العينة.

❖ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

❖ درجة الثقة 95% لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، مع الاعتماد على نسبة الخطأ المسموح به (5%).

- الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Analysis لاختبار الفرضيات. ويتفرع منه الاختبارات الإحصائية التالية:

❖ تحليل الارتباط الخطي (R) باستخدام معادلة (Person) للتأكد من شرط وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

❖ معامل التحديد (R^2) لمعرفة قدرة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

❖ تحليل التباين F للتأكد من شرط الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط.

❖ اختبار قيمة T للتأكد من الدلالة الإحصائية لمؤشر معامل الانحدار المعياري (Beta).

خصائص العينة:

1- توزيع العينة حسب النوع (الجنس):

جدول رقم (9) خصائص العينة حسب النوع (الجنس)

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	43	58.1%
أنثى	31	41.9%
الإجمالي	74	100%

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن نسبة الموظفين الذكور في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية كانت في عينة الدراسة تساوي (58%)، أما نسبة الموظفات الإناث فكانت (49%)، وهذه النسبة تعتبر طبيعية استناداً إلى طبيعة العمل في الجامعة التي يتطلب وجود موظفين من الذكور والإناث لخدمة وتقديم الخدمات الجامعية والأكاديمية للطلاب.

2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (10) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوية عامة	2	2.7%
دبلوم	17	23%
بكالوريوس	43	58.1%
ماجستير	8	10.8%
دكتوراه	4	5.4%
الإجمالي	74	100%

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن أكثر من نصف عينة الدراسة من الموظفين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس؛ حيث كانت نسبتهم من عينة الدراسة (43%)، يليهم الموظفين من حملة مؤهل الدبلوم بنسبة (23%)، وهذا ربما له علاقة بحدثة ونشأة الجامعة، وهذه النتائج تعزز الثقة في إجابات المبحوثين (مفردات عينة الدراسة)، وتسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة بشكل إيجابي.

3- توزيع العينة حسب التخصص والوظيفة:

جدول رقم (11) خصائص العينة حسب التخصص والوظيفة

المتغير	خصائص العينة	العدد	النسبة
التخصص	العلوم الطبية والتطبيقية	20	27%
	العلوم الإدارية	54	73%
الإجمالي		74	100%
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	17	23%
	إداري	57	77%
الإجمالي		74	100%

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن أكثر من ثلثي عينة البحث كانت من تخصصات العلوم الإدارية؛ حيث كانت نسبتهم (73%) من عينة الدراسة، أما نسبة المبحوثين من ذوي التخصصات في العلوم الطبية والتطبيقية كانت (27%) فقط، وقد يرجع السبب إلى القصور في تجاوب أفراد عينة الدراسة في هذه التخصصات.

في حين أن خصائص العينة حسب الوظيفة كانت أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة من الموظفين الإداريين وذلك بنسبة (77%)، ونسبة أعضاء هيئة التدريس كانت (23%)؛ وقد يرجع السبب إلى القصور في تجاوب أفراد عينة الدراسة في هذه 4

4- التخصصات. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (12) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من خمس سنوات	27	36.5%
من (5-10) سنوات	36	48.6%
أكثر من 10 سنوات	11	14.9%

الإجمالي	74	%100
----------	----	------

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن سنوات الخبرة العملية للموظفين ضمن عينة الدراسة (المبحوثين) كانت ضمن الفئتين [5-10 سنوات) بنسبة 48,6%، والفئة (أقل من خمس سنوات) بنسبة 36,5%]، أما نسبة الموظفين الذين كانت خبراتهم ضمن الفئة (أكثر من 10 سنوات) فكانت نسبتهم من عينة الدراسة تساوي 14,9% فقط، وقد يرجع هذا إلى أن أغلب عينة الدراسة من الإداريين وقلة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في عينة الدراسة،

توصيف متغيرات الدراسة:

سوف يتم مناقشة محاور الدراسة، والتي يتم مناقشتها في هذا القسم، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذه الدراسة لأخذ أفراد العينة ومعرفة درجة الموافقة؛ حيث أخذت الإجابة "موافق بشدة" أعلى درجة (5)، والبديل "موافق" أربع درجات، والبديل "موافق إلى حد ما" أخذت ثلاث درجات بينما "غير موافق" أخذت درجتين، والبديل "غير موافق بشدة" أخذت درجة واحدة، ويتم توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (13) استخدام مقياس ليكرت الخماسي

إذا كان المتوسط	نسبة المتوسط (درجة الموافقة وتحسب من المتوسط)	درجة الموافقة	درجة الموافقة
أقل من 1.8	أقل من 36%	غير موافق بشدة	منخفضة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	موافق إلى حد ما	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	عالية
من 4.2 إلى 5	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	

ويتضمن هذا الجزء توصيف متغيرات الدراسة المتمثلة في مجالات إدارة المعرفة الإلكترونية، ومجالات تميز الأداء الجامعي، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وسوف يتم تناولها بالشرح كما يلي:

أولاً: توصيف مؤشرات مجالات إدارة المعرفة الإلكترونية:

في هذا الجزء سوف يتم توصيف مؤشرات المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة الإلكترونية لدى العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية، والفقرات التابعة لكل مجال، وكما يلي:

- مجال مدى إدراك إدارة المعرفة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى إدراك إدارة المعرفة ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى إدراك إدارة المعرفة

الرقم	فقرات مجال إدراك المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
1	تربط الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع	3.95	1.032	0.79
2	تسهم إدارة المعرفة في فهم كيفية استثمار المعرفة لصالح الجامعة	3.89	.820	0.78
3	تساعد إدارة المكتبة على المعرفة باحتياجات الجامعة المستقبلية من الكتب	4.09	.762	0.82
4	تعد إدارة المعرفة ناتج تراكم الخبرات	3.86	.782	0.77
5	إدارة المعرفة هي حسيطة رأس المال الفكري والتكنولوجي للجامعة	3.92	.872	0.78
	المتوسط العام لمجال إدراك المعرفة	3.94	.854	0.79

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال إدراك المعرفة، وهي الفقرات من رقم (1-5) كان (3,94؛ ونسبة 79%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية لدى موظفيها إدراك لإدارة المعرفة بدرجة عالية، وقد حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,80 - 3,14؛ 56% - 63%)، وهذا يعبر عن مستوى ادراك العاملين لإدارة المعرفة

- مجال توليد المعرفة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توليد المعرفة ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توليد المعرفة

الرقم	فقرات مجال توليد المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
6	تعتمد إدارة الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة	3.14	1.102	0.63
7	تعتمد إدارة الجامعة على شبكة الأنترنت لتوليد المعرفة	2.80	1.122	0.56
8	تعتمد إدارة الجامعة على التقنية الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية، حلقات الجودة وفرق العمل)	2.96	1.176	0.59
9	تضع الجامعة نظام خاص للاحتفاظ بالمعرفة المختلفة والتي من شأنها أن تساعد في حلول المشاكل المستقبلية	3.11	1.105	0.62
10	تستفيد الإدارة من معارف وخبرات الموظفين سواء داخل الجامعة او من الخارج في توليد وتفعيل المعرفة	3.12	1.193	0.62
	المتوسط العام لمجال توليد المعرفة	3.02	1.140	0.60

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال توليد المعرفة، وهي الفقرات من رقم (6-10) كان (3,02؛ ونسبة 60%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تطبق مجال توليد المعرفة ضمن محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة؛ حيث حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,80 – 3,14؛ 56% – 63%)، وهذا قد يعبر عن ادراك أفراد عينة الدراسة لمعني بعد توليد المعرفة، حيث جاءت الفقرة (6) في المرتبة الاولى بدرجة موافقة متوسطة لمتوسط حسابي ()، وانحراف معياري () وفي المرتبة الثانية الفقرة () بمتوسط حسابي () وانحراف معياري () أما بقية الفقرات قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة

- مجال نقل ونشر المعرفة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نقل ونشر المعرفة ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نقل ونشر المعرفة

الرقم	فقرات مجال نقل ونشر المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
	توفر الجامعة برامج تدريبية لتنمية المعارف والقدرات للعاملين	2.95	1.145	0.59
	هناك قنوات اتصال فاعلة تساعد على انتقال المعرفة في الجامعة	3.11	1.054	0.62
	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة والرقمية في نقل المعارف	3.14	1.127	0.63
	تنتج المعرفة من خلال تشجيع الحوار بين أعضاء هيئة التدريس وطلابهم	3.50	1.126	0.70
	المتوسط العام لمجال نقل ونشر المعرفة	3.17	1.113	0.63

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال نقل ونشر المعرفة، وهي الفقرات من رقم (11-14) كان (3,17؛ وبنسبة 63%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تطبق مجال نقل ونشر المعرفة ضمن محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وقد حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,95 – 3,14؛ 59% – 63%)، ما عدا الفقرة رقم (14) وهي (تنتج المعرفة من خلال تشجيع الحوار بين أعضاء هيئة التدريس وطلابهم) فقد حصلت على متوسط حسابي ونسبة تطبيق أعلى (3,50؛ 70%) وهذا يعبر عن أن الجامعة تتمتع بنشر ونقل المعرفة لبن مستوياتها التنظيمية

- مجال تخزين المعرفة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تخزين المعرفة ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تخزين المعرفة

الرقم	فقرات مجال تخزين المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
1	تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة والمحوسبة	3.49	1.088	0.70
2	توفر إدارة الجامعة كوادراً إدارية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس	3.64	1.130	0.73
3	توجد قواعد بيانات تزود العاملين بالمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة	2.89	1.105	0.58
4	تساهم بتقديم الدعم والتطوير لبنية الجامعة (المباني، المكتبات، المعامل، المختبرات، الملاعب الرياضية)	2.96	1.210	0.59
5	توفر إدارة المعرفة المعلومات والاحصاءات فيما يتعلق بالمؤسسة المنافسة	2.84	1.355	0.57
	المتوسط العام لمجال تخزين المعرفة	3.16	1.178	0.63

• المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال تخزين المعرفة، وهي الفقرات من رقم (15-19) كان (3,16؛ وبنسبة 63%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تطبق مجال تخزين المعرفة ضمن محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد حصلت الفقرات الأولى في هذا المجال وهي رقم (15، 16) على نسبة تطبيق عالية بمتوسط حسابي ونسبة تطبيق (3,49؛ 70%، 3,64؛ 73%) على التوالي، كما تراوحت نسبة التطبيق للفقرات الأخرى في هذا المجال بين (2,84 - 2,96؛ 57% - 59%)، وهذا قد يعبر عن ادراك أفراد عينة الدراسة لمعنى تخزين المعرفة بشكل متوسط وأن المؤسسة تخزن المعرفة لاستخدامها وقت الحاجة

- مجال تطبيق المعرفة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطبيق المعرفة ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق المعرفة

الرقم	فقرات مجال تطبيق المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
6	تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	2.93	1.307	0.59
7	يتم تطبيق أساليب جديدة في الجامعة (مثل: التدوير الوظيفي، والتحسين المستمر للعمليات الإدارية)	3.09	1.137	0.62
8	تساعد إدارة المعرفة على توفير المعلومات والمعرفة المطلوبة في الوقت المناسب	3.11	1.189	0.62
9	تقوم الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	2.86	1.162	0.57
10	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر	2.82	1.127	0.56
11	تساعد البنية التعليمية المتوفرة في الجامعة الطلاب على اكتساب المعرفة من خلال الوثائق والنشرات	3.20	1.135	0.64
	المتوسط العام لمجال تطبيق المعرفة	3.00	1.176	0.60

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال تطبيق المعرفة، وهي الفقرات من رقم (20-25) كان (3,00؛ وبنسبة 64%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تطبق مجال تطبيق المعرفة ضمن محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة بشكل عام؛ حيث حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة حسب تصنيف درجات المقياس ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,82 - 3,20؛ 56% - 64%)، وهذا قد يعبر عن تلقي أفراد عينة الدراسة لبعد تطبيق واستخدام إدارة المعرفة مجالات متعددة

- مجال تطبيق ادارة المعرفة الالكترونية على عملية التدريس: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال ضمن محور إدارة المعرفة الإلكترونية، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس

الرقم	فقرات مجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
2	توجد لدى الجامعة خطط وسياسات مناسبة لإدارة الوثائق إلكترونياً	3.34	1.219	0.67
3	أنظمة الحفظ والرقابة والمتابعة للوثائق في الجامعة إلكترونياً	3.46	1.113	0.69
4	تنجز القوى البشرية أعمالها بواسطة أنظمة الكترونية (البريد الالكتروني ، والبريد الصوتي	2.55	1.273	0.51
5	تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع	2.89	1.234	0.58
6	تسعى الجامعة لتفعيل خطط واضحة ومحددة وشاملة وملبية لاحتياجات سوق العمل	3.23	1.256	0.65
	المتوسط العام لمجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس	3.09	1.219	0.62

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس، وهي الفقرات من رقم (26-30) كان (3,09؛ ونسبة 62%)، وهذا يبين أن جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية تطبق مجال تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس ضمن محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وقد حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,55 - 3,34؛ 51% - 67%)، ما عدا الفقرة رقم (27) وهي (أنظمة الحفظ والرقابة والمتابعة للوثائق في الجامعة إلكترونياً) فقد حصلت على متوسط حسابي ونسبة تطبيق أعلى (3,46؛ 69%) وهذا قد يعبر عن امكانيات الالكترونية المتاحة لتطبيق وتفعيل ادارة المعرفة

ثانياً: توصيف مؤشرات مجالات المحور الرابع (التابع): تميز الاداء الجامعي:

في هذا الجزء سوف يتم توصيف مؤشرات المجالات الرئيسية لتمييز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية، والفقرات التابعة لكل مجال، وكما يلي:

- مجال المعلومات: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلومات ضمن محور تمييز الأداء الجامعي، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعلومات

الرقم	فقرات مجال المعلومات	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
7	ترتبط الشبكة المحلية للجامعة بشبكة معلوماتية عالمية	2.64	1.189	0.53
8	تعتمد الجامعة على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتبادل المعلومات	2.95	1.215	0.59
9	تسعى الجامعة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضى المجتمع عن خدماتها ومخرجاتها التعليمية	2.42	1.182	0.48
10	تعمل الجامعة على وضع استراتيجية لتوظيف المعلومات في أنشطة الجامعة	2.78	1.162	0.56
11	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	2.32	1.283	0.46
	المتوسط العام لمجال المعلومات	2.62	1.206	0.52

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال المعلومات، وهي الفقرات من رقم (31-35) كان (2,62؛ ونسبة 52%)، وهذا يبين أن تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية بدرجة متوسطة، كما أن الفقرات رقم (33، 35) كانت نسبة التطبيق فيها منخفضة بمتوسط حسابي ونسبة تطبيق (2,42؛ 48%، 2,32؛ 46%) للفقرتين على التوالي، كما كانت نسبة التطبيق للفقرات الأخرى في هذا المجال متوسطة، وهذا قد يعبر عن

.....

- مجال الموارد البشرية: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الموارد البشرية ضمن محور تميز الأداء الجامعي، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الموارد البشرية

الرقم	فقرات مجال الموارد البشرية	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
32	تمتلك الجامعة وسائل وبرامج اتصال حديثة وفعالة لتعيين واختيار الأشخاص المناسبين في الوظائف المختلفة	2.72	1.438	0.54
33	يوجد توجه لدى الإدارة العليا لتشجيع على ثقافة التميز المؤسسي	2.82	1.348	0.56
34	تمتلك الجامعة كفايتها من الموارد والقوى البشرية والفكرية	3.22	1.242	0.64
35	تعتبر الجامعة الطرق المعرفية التي تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وتميز الموظفين	3.09	1.172	0.62
36	تعتمد الجامعة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجامعة تمكنهم من الارتقاء بمستوى الأداء	2.77	1.288	0.55
	المتوسط العام لمجال الموارد البشرية	2.92	1.298	0.58

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال الموارد البشرية، وهي الفقرات من رقم (36-40) كان (2,92؛ ونسبة 58%)، وهذا يبين أن تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية بدرجة متوسطة بشكل عام؛ حيث حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة موافقة متوسطة حسب تصنيف درجات المقياس ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,72 - 3,22؛ 54% - 64%)، وهذا قد يعبر عن

- مجال الجودة: يبين الجدول التالي رقم () المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجودة ضمن محور تميز الأداء الجامعي، وذلك من وجهة نظر العاملين في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية [محل الدراسة]، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجودة

الرقم	فقرات مجال الجودة	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق
37	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع أهداف الجامعة واستراتيجياتها ويمكنها من قياس جودة الخدمات التي تقدمها	3.41	1.313	0.68
38	تتوفر أدلة العمل الإجرائية لكل رئيس قسم داخل الجامعة	2.89	1.234	0.58
39	تتسم الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات داخل الجامعة بالوضوح	2.95	1.259	0.59
40	تُقيم الجامعة مخرجاتها المعرفية مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل في القطاع الحكومي والخاص	2.97	1.227	0.59
	المتوسط العام لمجال الجودة	3.05	1.258	0.61

- المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، صنعاء، 2021م

يوضح الجدول السابق أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمجال الجودة، وهي الفقرات من رقم (41-44) كان (3,05؛ ونسبة 61%)، وهذا يبين أن تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية بدرجة متوسطة، ضمن مقياس ليكرت الخماسي وبمتوسط حسابي ونسبة تطبيق تراوحت بين (2,89 - 2,95؛ 58% - 59%)، ما عدا الفقرة رقم (41) وهي (تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع أهداف الجامعة واستراتيجياتها ويمكنها من قياس جودة الخدمات التي تقدمها) فقد حصلت على متوسط حسابي ونسبة تطبيق أعلى (3,41؛ 68%) وهذا قد يعبر عن

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة:

(لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها [إدراك المعرفة، توليد المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس] على تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية)

جدول رقم (23) يوضح أثر إدارة المعرفة الإلكترونية (بأبعادها مجتمعة) على تميز الأداء الجامعي

R ²	R	الدلالة Sig.	T	Beta	Std. Error	B	
.635	.797 ^a	.018	2.418		.334	—	الثابت
		.000	11.192	.797	.101	1.134	إدارة المعرفة

- المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، ذمار، 2021م

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الإلكترونية (بأبعادها مجتمعة) على التميز في الأداء الجامعي لجامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية،

وبعلاقة طردية قوية؛ حيث توضح البيانات في الجدول السابق أن الزيادة في مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز في تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم التطبيقية بمقدار (0.797)، وبما أن قيمة R تساوي (0.797) فهي تشير إلى أن هذه القيمة تفسر وجود علاقة ارتباط خطية موجبة قوية تعكس مدى تطبيق إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز في تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم التطبيقية.

كما أن قيمة R^2 تساوي (0.635) تشير إلى أن هذه القيمة من التغير في تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر يعزى إلى التغير في تطبيق إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة.

ولاختبار معنوية الانحدار البسيط تم استخدام تحليل التباين ANOVA، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (24) اختبار ANOVA يوضح دور إدارة المعرفة (بأبعادها مجتمعة) في تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية

الدالة Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.000	125.256	42.647	1	42.647	الانحدار Regression
		.340	72	24.515	المتبقي Residual
			73	67.162	الإجمالي Total

- المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، دمار، 2021م

ومن خلال اختبار معنوية الانحدار البسيط يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى الدلالة = (0.000)، وبما أن هذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية في هذه الدراسة وهي (0.05)، فإننا نرفض صحة الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها [إدراك المعرفة، توليد المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس] على تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة النتائج الدراسة: سنحاول في هذا المطلب التطرق الي أهم النتائج المتصل اليها ومناقشتها من الدراسة التطبيقية لعينة من أعضاء هيئة التدريس وصولا الي تفسيرها ومعرفة أثر تطبيق ادارة المعرفة الإلكترونية علي اداء جامعة 21 سبتمبر

✓ مناقشة الفرضية:

نصت الفرضيات الدراسة المتعلقة بتحليل الانحدار البسيط تم استخدام تحليل التباين ANOVA، لمعرفة اذا ما كان هناك فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرين (إدارة المعرفة بأبعادها والتميز الأداء الجامعة)

ومن خلال النتائج تبين لنا أن ادارة المعرفة تؤثر علي التميز التنظيمي في الجامعة 21 محل الدراسة، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية القائمة علي أنه: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين إدارة المعرفة بأبعاده والتميز الاداء في العينة المدروسة، مما يعني ان الجامعة تهتم بإدارة المعرفة وتنميتها وتطويرها، من أجل تحسين الاداء وزيادة كفاءتها وخدماتها.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل الدراسة التي قمنا بها علي مستوي جامعة 21 سبتمبر بهدف دراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين الأداء جامعة 21 سبتمبر ومن خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن عرض المحتويات بالاختصار في ما يلي:

✓ مدي ادراك إدارة المعرفة في الجامعة 21 سبتمبر (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدي ادراك ادارة المعرفة (3.94) وانحرافها المعياري بلغ (0.854).

✓ درجة استيعاب مفاهيم ابعاد ادارة المعرفة في الجامعة 21 سبتمبر (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة بأبعادها (15.44) وانحرافها المعياري بلغ (35.824)

✓ درجة استيعاب مفاهيم تحسين الاداء في الجامعة 21 سبتمبر (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتميز الاداء (8.59) وانحرافها المعياري بلغ (3.762)

✓ وجود أثر لإدارة المعرفة في تحسين الأداء جامعة 21 سبتمبر (عالي) بحيث بلغ معامل للارتباط (125.256)

وبالتالي توجد دلالة احصائية تدل علي وجود أثر لإدارة المعرفة في تحسين اداء جامعة 21 سبتمبر بمقدار (0.101).

نتائج الدراسة:

من العرض السابق وتحليل وتفسير البيانات وتقييم الفرضيات خلص البحث الي العديد من النتائج يمكن توضيحها فيما يلي:

1- ان مدي ادراك ادارة المعرفة كانت متوسطة في جامعة 21 سبتمبر وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي الكلي لمدي ادراك ادارة المعرفة

2-درجة استيعاب ادارة المعرفة بأبعادها كانت متوسطة في جامعة محل الدراسة وهذا ماكددة التوسط الحسابي لإدارة المعرفة

3-تفاوت مستوى توفر ادارة المعرفة الالكترونية بأبعادها في جامعة 21 سبتمبر من وجهة نظر الاداريين كان متوسطا، حيث بلغ الوزن النسبي لكل العمليات(مرتبة تنازليا) علي نحو التالي:

- مدي ادراك ادارة المعرفة حصلت علي المرتبة الاولى بوزن نسبي(79%)

- عملية خزن المعرفة حصلت علي المرتبة الثانية بوزن نسبي(64%)

- عملية نقل ونشر المعرفة حصلت علي المرتبة الثالثة بوزن نسبي(63%)

- عملية تطبيق المعرفة حصلت علي المرتبة الثالثة بوزن نسبي(63%)

- عملية تطبيق المعرفة حصلت علي المرتبة الثالثة بوزن نسبي(60%)

4-رفض صحة الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية بأبعادها [إدراك المعرفة، توليد المعرفة، نقل ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة الإلكترونية على عملية التدريس] على تميز الأداء الجامعي في جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك ادارة المعرفة وفقا للخصائص الديموغرافية

6-ان تطبيق ادارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتحقيق ذلك، وجودة الخدمات المقدمة من اجل تحقيق العديد من الفوائد لتحتوي جميع جوانب ادارة المعرفة

7- وجود أثر لتطبيق ادارة المعرفة الالكترونية في تحسين اداء الجامعة وهذا ما يفسره الارتباط بين ادارة المعرفة وبين التميز في الاداء الجامعة

في ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحث بجملة من التوصيات أهمها ما يلي:

4-قناعة وايمان قيادة الجامعة بتبني إدارة المعرفة كأحد الأساليب الادارية الحديثة لتطوير العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة، ووضع وتوضيح الاليات والأساليب الادارية والتي تحقق تنفيذ وتبني تطبيق ادارة المعرفة، وتوضيح إيجابياتها.

5-زيادة اهتمام الجامعات الحكومية بالبعد التثقيفي لإدارة المعرفة وذلك من خلال التركيز علي برامج التدريب التي تهدف الي توضيح وتبسيط مفهوم المعرفة ادارة المعرفة لمنسوبيها، وأيضا العمل علي تحديد الهدف من وراء الاهتمام بممارسة و، تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات وتأسيس ترابط بين ادارة المعرفة ورسالة الجامعات وما تقوم به من مسؤوليات كتبرة اتجاه المجتمع وتقديم الخدمة

6-ضرورة اعداد طلبة لديهم القدرة علي انتاج المعرفة لمواكبة التغير المستمر، وعلي اعتبار ان المعرفة كلما تطورات تتغير تلقائيا متطلبات سوق العمل، والتالي لابد أن تتغير بالضرورة مفردات المحتوى المعرفي للتعليم الجامعي.

7-أجراء دراسات مماثلة من قبل الجامعات اليمنية الأخرى للتحقق من تطبيق متطلبات ادارة المعرفة في التدريس الجامعي

8-عقد ورش عمل بين الجامعة والجمعيات الاخرى لتبادل المعارف والتجارب في مجال ادارة المعارف الالكترونية

9-استحداث مساق تدريبي وتعليمي في الجامعة بشكل خاص والوزارة التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بهدف تطوير الأداء المؤسسي في ضوء ادارة المعرفة الالكترونية

المقترحات:

- وضع ودراسة تصور مقترح لتحويل النظام التربوي اليمني الي منظومة معرفية تربوية وطنية
- وضع استراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الحكومية نحو ادارة المعرفة الالكترونية
- العمل علي تشخيص المعرفة في جامعة 21بصفتها مفتاح العمليات الاخرى من خلال تحديد الموجودات المعرفة الحالية وتحديد مصادر المعرفة التي يمكن الاستفادة منها.
- استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة الالكترونية توضع ضمن هيكل الجامعة بحيث يكون مهمتها تنظيم ادارة المعرفة والرقابة عليها وتطويرها ونشرها من خلال المجالات والمكاتب
- النماذج العالمية الرائدة في تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات وإمكانيات

قائمة المراجع والمصادر

المراجع بالعربية:

1. احمد عيسى سليمان ،نموذج مقترح للعلاقة ادارة المعرفة بالراس المال الفكري في قطاع المستشفيات ،ص68-695.
2. غسان العمري، وآخرون ، ومخل الى المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، 2006، ص44-50
3. غسان العمري، وآخرون ، ومخل الى المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، 2006، ص28
4. صلاح الدين الكبيسي ،ادارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ،ص82-85
5. طبطبي خضر مصباح، ادارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،2010، ص105
6. ال عثمان، عبد اللطف (2013) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
7. المجلس الاعلى لتخطيط التعليم،(2013) مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مرحلة، أنواعه المختلفة، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، الإصدار(12)
8. الوافي ،عبد الكريم علي ،(2015)، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية ، مرحلة وتطوره، مقال منشور في الموقع صحيفة أنباء اتحاد الجامعات العربية:
9. العزيزي، محمود عبدة حسن محمد(2014) تطوير اداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء
10. علا كمال عيد،(2021)، ادارة المعرفة وعلاقتها بالجودة الشاملة في التعليم في جامعات ،اطروحة ماجستير في الادارة التربيه، كلية الدراسات الأعلى ، جامعة الوطنية، نابلس، فلسطين
11. نجم ،نجم عبود(2004م)"الادارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات) ،دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2009-2010.
13. رحمانى عبد الجليل،سميرة،مزوزة، فعالية الادارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية وتحسين اداء العاملين بالمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجبالي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،2014-2015
14. محمود ،المدهون، عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي :دارسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي/غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الادارة والسياسة للدارسات العليا،2014
15. أحمد، ناجي علد الوهاب هلال(2019) رؤية مستقبلية لدور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل، بحث مرجعي مقدم الي اللجنة الدائمة لفحص الانتاج العلمي تخصص أصول التربية والتخطيط التربوي،ص1-64
16. بباه ولد سيدن ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية. والتسيير وعلوم التجارة - جامعة أبي بكر بالقايد - تلمسان - 2010/2009 - ص 49 .

17. الشيخ الداوي، مجلة الباحث - العدد 07 - جامعة الجزائر - الجزائر - 2010 - ص 218 .
18. رايس وفاء لمنظمات الأعمال العربية - الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة - جامعة الشلف - الجزائر - 13- 14 ديسمبر 2011 ص 14 .
- 1- عمر تمجد غدين دور الاداء المؤسسي في التعليم العالي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير - تخصص اقتصاد صناعي كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر - 2012/2013 ص 51 .
19. 2- وهيبه ديجي ، دور ادارة المعرفة في الاداء المؤسسي رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - الجزائر - 2012/2013 ص 56 .
- 5- عمر تمجدين - مرجع سابق ص 52 .
20. 1- وهيبه دجي - مرجع سابق - ص 64 .
21. 2- عبد الملك مزهودة، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد الأول - نوفمبر 2001 - ص 89 .
22. عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.
23. (عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.)
24. (عادل عشي، مرجع سابق، ص 07).
25. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85-86.
26. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997، ص 123.
27. مشاكل طيقة بالأهداف المصدر محمد الكندي، الإدارة بالأهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2008، ص 83.
28. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 377.
29. رمضان فؤاد محمد، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الاداء، أطروحة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية - 2009 - ص 105
30. بختي ابراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والتصالات وعلقتها بتنمية وتطوير الاداء، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي حول الداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005 - ص 318 .
31. مصد علاقة ادارة المعرفة بتطوير الاداء (العلي عبد الستار، قنديجلي عامر، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006 - ص 67.)
32. الجوزي جميلة، العمري صفية (2017)، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كفاءة الأسواق الخليجية: دراسة حالة بورصة (الإمارات، السعودية، الكويت) مجلة الاقتصاد الجديد 02، العدد 17، جامعة الجزائر ص 120 .
33. يحيوي نعيمة (2017)، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، ص 419.
34. جليل نور الدين، بركان أمينة (2017)، تطوير نظام الدفع بالمصارف الجزائرية في ظل ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال - دراسة مقارنة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 07، المركز الجامعي تيبازة، ص 40.
35. بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم (2017)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 161 .
- 36- سناء عبدالكريم الخناق (2005)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات، انعقد بتاريخ: 13/12 نوفمبر 2005 جامعة بسكرة، الجزائر، ص 259

المراجع

- 6- Coakes knowledge Currentl Issues Challenges U.S.A, 2004, p71
- 7- M2, Alavi, Management and Knowledge Management, p12-125
- 8- M2, Alavi, Management and Knowledge Management, p130-136

- 9- Apak ,s ,and Atay ,e (Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises(SMES) in Tukey and the Balkans 10th international Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences, vol.150.p1266.2014
- 10- Abad –Segure , E .Zamar,M,Infant –Moro,J,&Garcia,G,(2020)Sustainable Management OF Digital Transformation In Higher Education Global Research Grens Available at
- 11- www.mdpi.com/journal/sustainability/6/2/2020
- 12- -Hama douche, Critters de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, these de doctorat, university d’Alger, Algeria, Tome 01, 1992, p136-
- 13- Philippe)L(, Compte et recites de la performance, assai sur le pilotage de l’entreprise, les editions d’organisations, Paris, 1995, p166
- 14- (B)(, Martory, Contrôle de gestion social, 2ème edition, Librairie Velbert,)Paris, 1999, p02

المجلات:

- 1-أفنان ،الاسدي، الادارة الالكترونية _بين النظرية والتطبيق _في بيئة الاعمال العراقية مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد15،دار الناشر ،جامعة الكوفة،العراق،2009
- 2- المجلة الالكترونية للحكومة الالكترونية(www.ejeg.com/):

الموقع الالكتروني:

www.bank. of cd.com
 :wiki /ar.wikipedia.org//http
[https-:/ www.alyaum. com/ art / news/2 24122`1htm](https://www.alyaum. com/ art / news/2 24122`1htm)

الملاحق:

