اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية

أيمن عوده المعاني

ملخـص

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية. شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبارT. Test . وكانت من أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة). على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير إدارة المعرفة 40.9% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي وفقاً لقيمة R2.ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء متغير مدة الخدمة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء مدة الخدمة. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك في المعرفة، وتبني نظام للحوافز يكافئ الجهود المعرفية، ومنح العاملين الحرية الكافية لتمكينهم من تطبيق معارفهم، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين بهدف رفع سوية أدائهم.

الكلمـات الدالـة: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، القطاع العام الأردني.

المقدمـة

حظيت المعرفة باهتمام الفلاسفة منذ عهود قديمة، وقد تزايد الاهتمام بها أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات بسبب التغيرات الكبيرة التي شهدها العالم في الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مثل: انحسار النظم الشمولية، وبروز ظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال وتبادل المعرفة وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات وخفض كلفتها لتمتلك ميزة تنافسية. فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فظهر مفهوم "إدارة المعرفة "الذي يعنى بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الإفادة منها، وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وكيفية استغلالها. فإدارة المعرفة تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتفوقها، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد سعت التنظيمات الحديثة في كلا القطاعين العام والخاص إلى تطبيق هذا المفهوم. والوزارات في

تاريخ استلام البحث 2008/9/19 وتاريخ قبوله 2009/4/15.

الأردن كغيرها من التنظيمات تتأثر بما حولها من تغيرات وتواجه تزايد الطلب على خدماتها، وزيادة وعي المواطنين الذين يطالبونها بتحسين مستوى أدائها الذي يتطلب العمل على تطوير أساليبها الإدارية لمواجهة تلك التطورات. ولعل من أبرز هذه الأساليب "إدارة المعرفة ". ففي عصر المعرفة أصبح استمرار المنظمة أو فناؤها يتوقف على قدرتها على إدارة ممتلكاتها المعرفية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من الجوانب الآتية:

1- أهمية موضوع "إدارة المعرفة " وآثار تطبيقها في المنظمات على اختلافها، وما تحققه لها من تميز في الأداء، وقدرة على المنافسة والبقاء ومواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

2- اعتبار موضوع "إدارة المعرفة "موضوعاً حديثاً في دراسته؛ ذلك لأن "الإدارة العربية "- ومنها الأردنية- لم تحظ بعد إلا بالنزر اليسير في هذا المجال رغم أهميته.

3- تعد هذه الدراسة - في حدود اطلاع الباحث - الأولى التي تبحث في أثر مفهوم "إدارة المعرفة "على أداء العاملين في الوزارات الأردنية، وما سيتم التوصل إليه من نتائج يؤمل أن تسهم في تحقيق فوائد مختلفة للتنظيمات على نحوٍ عام وللباحثين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

شهدت نهاية القرن الماضي اهتماماً كبيراً بموضوع المعرفة وأثرها في المنظمات التي أخذت تعدها إحدى أهم موجوداتها الرئيسة، وسبباً مباشراً لنجاحها في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية، والتغيير المستمر، مما يستلزم تطبيق مفهوم "إدارة المعرفة " لما لها من أهمية في تحقيق الأداء المتميز. والوزارات في الأردن لا يمكن أن تعيش بمعزل عن ذلك، فهي تتأثر بما حولها من تغيرات وتواجه تزايد الطلب على خدماتها، وزيادة وعي المواطنين الذين يطالبون بتحسين مستوى أدائها الذي يتطلب العمل على تطوير أساليبها الإدارية لمواجهة تلك التطورات، ولعل من أبرز هذه الأساليب إدارة المعرفة خاصة، وأن هذه الوزارات تسعى إلى تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية الذي يتطلب تطبيق ذاك المفهوم. وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الكشف عن درجة تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم "إدارة المعرفة "وأثره على الأداء من وجهة نظر المديرين فيها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1- تعريف مفهوم "إدارة المعرفة "وعناصرها، وأهدافها، وفوائدها، وما المعوقات التي تحول دون تطبيقها من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.

2- تعرف درجة تطبيق الوزارات في الأردن لمفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها.

3- الوقوف على أثر تطبيق مفهوم "إدارة المعرفة "على أداء المديرين في مراكز الوزارات الأردنية.

4- تعرف مستوى أداء الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها.

5- استخلاص التوصيات المناسبة بناء على نتائج الدراسة لزيادة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة والالتزام بتطبيقه في مختلف الوزارات الأردنية.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الحصول على إجابة الأسئلة الآتية:

1- ما الترتيب التنازلي لأبعاد إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها.

2- ما الترتيب التنازلي لأبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها.

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

1- لا تتبنى الوزارات في الأردن مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها بدرجة عالية.

2- لا يرى المديرون في مراكز الوزارات الأردنية بأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

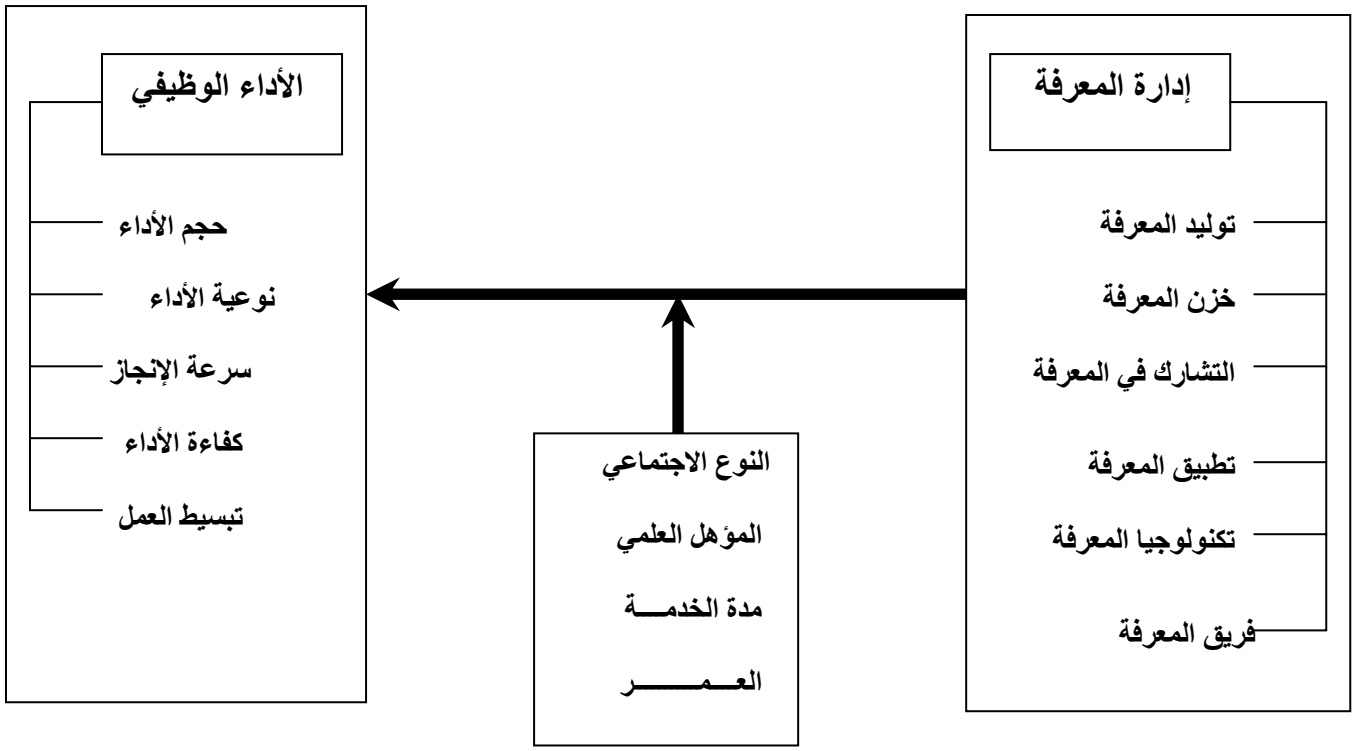
($\alpha \geq 0.05$) لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) على مستوى الأداء المدرك الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات الأردنية.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الآتية:(المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الآتية:(المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

أنموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



يتضح لنا من نموذج الدراسة بأنه يبحث في العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع. ونلاحظ بأن متغيرات إدارة المعرفة تتفرع إلى العناصر الآتية: توليد المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة. بينما يتفرع الأداء الوظيفي إلى العناصر الآتية: حجم الأداء، ونوعية الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء، وتبسيط العمل. كما يبين النموذج المتغيرات الوسيطة موضع

الدراسة وهي: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي. وسيتم فحص هذا النموذج من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

التعريفات الإجرائية

1- المعرفة Knowledge: هي مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة (حجازي، 2005). ويمكن تصنيفها في صنفين أساسيين هما:

أ- المعرفة الضمنيةTacit Knowledge : وهي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأية صيغة من الصيغ. وتشمل عوامل غير ملموسة، مثل: الاعتقاد الشخصي، والآراء، والقيم.

ب- المعرفة المعلنة Explicit Knowledge: وهي التي يمكن نقلها إلى الأفراد بسهولة، ويعبر عنها بالكلمات، والأرقام، والصوت، ويتم التشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المنتج، والكتيبات (Nonaka & Takeuchi , 2004).

2- إدارة المعرفة Knowledge Management: هي مجموعة العمليات التي تم تطويرها في المنظمة لإنشاء المعرفة وتخزينها وتناقلها وتطبيقها (Laudon ,2005 Laudon &). ويعبر عنها - في هذه الدراسة – باستجابة المديرين في مراكز الوزارات الأردنية على مقياس إدارة المعرفة المستخدم في الدراسة.

3- توليد المعرفة Knowledge Creation: إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة.

4- تطبيق المعرفة Knowledge Application: الإفادة الفعلية من المعرفة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية.

5- التشارك في المعرفة Knowledge Sharing: أي تداول المعرفة ونقلها بين العاملين في المنظمة.

6- خزن المعرفة Storage Knowledge: تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المنظمة وأعمالها وخزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.

7- تكنولوجيا إدارة المعرفة Management Technology Knowledge: وتعني الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات (Daft,2006).

8- الأداء الوظيفي Job Performance:أي درجة قيام العاملين في الوزارات الأردنية بإنجاز المهام الموكولة إليهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وزاراتهم. ويعبر عنه - في هذه الدراسة – باستجابة المديرين في مراكز الوزارات الأردنية على مقياس الأداء الوظيفي المستخدم في الدراسة.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المديريات في ثلاث وعشرين وزارة في الأردن لعام 2008، وتم حصر عددهم بالرجوع إلى الهياكل التنظيمية في وزاراتهم فبلغ (298) مديراً. بعد استبعاد وزارة الدفاع من الدراسة لخصوصية عملها. حيث تم توزيع (298) استبانة كان العائد منها (260) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 87.2 % وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، والأسلوب المكتبي لجمع المعلومات اللازمة لإتمامها وذلك على النحو الآتي:

أ- **المصادر الأولية:** وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بوساطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

ب- **المصادر الثانوية:** لتغطية الجانب النظري من هذه الدراسة، وذلك بالاعتماد على المصادر الجاهزة المتمثلة في المقتنيات المكتبية، مثل: الكتب، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

أداة الدراسة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع تم تصميم استبانة خاصة من النوع "المغلق

"كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية – العوامل الديمغرافية والوظيفية – للمبحوثين، وهي: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي.

القسم الثاني: ويحتوي على (23) فقرة تهدف إلى تعرف اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة، موزعة على عناصر إدارة المعرفة التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يأتي:

1- توليد المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5)

2- خزن المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (6، 7، 8)

3- التشارك في المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (9، 10، 11، 12)

4- تطبيق المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (13، 14، 15)

5- تكنولوجيا المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (16، 17، 18، 19، 20)

6- فريق المعرفة: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام (21، 22، 23)

وقد اختيرت تلك العناصر بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع وتعرف ما استخدمته من مقاييس ومنها: دراسة (حجازي، 2005) التي اعتمدت العناصر الآتية لقياس إدارة المعرفة: مفهوم إدارة المعرفة، ودور قيادة المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، والتعلم المنظم. ودراسة (باسردة، 2006) التي اعتمدت العناصر الآتية: توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها، ونظم أتمتة المكاتب، ونظم العمل المعرفية، ونظم الذكاء الاصطناعي، وفريق العمل. ودراسة (أبو جزر، 2005) التي اعتمدت العناصر الآتية: تحديد مفهوم إدارة المعرفة، وتقييم موجودات إدارة المعرفة، والمشاركة في المعرفة، واستخدام المعرفة، ومراجعة أداء المعرفة. ودراسة جامعة ماكجيل (McGill, 2002) التي وضعت المقياس الآتي: اكتشاف المعرفة، وخلق معرفة جديدة، واكتساب المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتخزين المعرفة، واستخدام المعرفة وتطبيقها. ودراسة (المومني، 2005) التي اعتمدت العناصر الآتية: مستوى الوعي لمفهوم التنمية، وإدارة المعرفة، ومستوى دعم الإدارة، وإنتاج المعرفة، وتوزيع المعرفة، ومستوى استعداد الموارد البشرية، ومستوى الاستعداد التكنولوجي. ودراسة (Marquardt, 2002) التي اعتمدت المقياس الآتي: توليد المعرفة، وخزن المعرفة، واستخدام المعرفة، ونقل المعرفة ونشرها، واقتناء المعرفة.

القسم الثالث: ويحتوي على (22) فقرة لتعرف مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، وتم تطويرها استناداً لدراسة (عبد الجواد، 2005) التي اعتمدت العناصر الآتية لقياس الأداء: حجم الأداء، ونوعية الأداء، وسرعة الإنجاز، وكفاءة الأداء، وتبسيط العمل. كما تم الاطلاع على دراسة (القيسي، 2005) التي اعتمدت العناصر الآتية: كمية العمل المنجزة، وسرعة الإنجاز، والدقة في الإنجاز، وجودة الأعمال المنجزة، وزيادة المعرفة بالعمل. ودراسة (الخروصي، 2003) التي اعتمدت العناصر الآتية:جودة الخدمة، وسهولة إجراءات العمل، وسرعة الإنجاز، ورضا المواطنين عن العمل، وصنع القرارات الإدارية. وقد وزعت فقرات استبانة هذا القسم على عناصر الأداء التي تم اختيارها لهذه الدراسة كما يأتي:

1- حجم الأداء: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام : (24، 25، 26، 27)

2- نوعية الأداء: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: (28، 29، 30، 31، 32)

3- سرعة الإنجاز: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: (33، 34، 35)

4- كفاءة الأداء: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: (36، 37، 38، 39، 40)

5- تبسيط العمل: وتمثله الفقرات ذوات الأرقام: (41، 42، 43، 44، 45)

وتكون إجابة الاستبانة وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي الرتبة"، حيث يقوم المستجيب بوضع إشارة (x) على واحدة من اختيارات الإجابة الآتية: دائماً (5 درجات)، غالباً(4

درجات)، أحياناً (3 درجات) نادراً(درجتان)، أبداً (درجة واحدة)

أسلوب تحليل البيانات

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستخدم كذلك لتحليل إجابة المبحوثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- اختبار T للعينة الواحدة One Sample T. Test: لمعرفة اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة، وكذلك تعرف مستوى الأداء للمبحوثين.

3- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسة الآتية: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) على مستوى الأداء المدرك الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات الأردنية.

4- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم "إدارة المعرفة "، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي التي تعزى لاختلاف العوامل الديمغرافية الآتية: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر.

5- اختبار T للعينات المستقلة Independent-Samples T-Test: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لاختلاف عامل النوع الاجتماعي.

6- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression: لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للدراسة في التنبؤ بالمتغير التابع.

7- اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor – VIF " "واختبار التباين المسموح به Tolerance " "للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة.

8- اختبار معامل الالتواء "Skewness ": لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution "

9- تحليل الاعتماديةReliability: للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

صدق الأداة وثباتها

وللتحقق من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على تسعة محكمين من الأكاديميين المتخصصين في حقل الإدارة الذين يعملون في الجامعات الأردنية. وقد أستقر رأيهم على تلك العبارات التي احتوتها الاستبانة الملحقة بالدراسة. أما ثبات الأداة (Reliability) فتم قياسها باستخدام معامل الارتباط Cronbach's Coefficient Alpha حيث بلغت قيمة ألفا 85.5 % وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

محددات الدراسة

1- اعتذر العديد من أفراد مجتمع الدراسة عن تعبئة الاستبانة لضيق أوقاتهم وانشغالهم بأعمالهم.

2- اقتصار الدراسة على بعض العناصر التي يقوم عليها مفهوم إدارة المعرفة بينما يوجد العديد من العناصر الأخرى لم تتطرق الدراسة لها لصعوبة الإحاطة بها في دراسة واحدة، مثل: دعم الإدارة، ومدى استعداد الموارد البشرية، وأثر الثقافة التنظيمية، وقادة المعرفة، ومستوى البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة وغيرها.

3- اقتصرت الدراسة على المديرين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية فقط، ولم تشمل مديري المديريات المنتشرة في المحافظات.

4- تم قياس الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة من خلال الاستبانة كاتجاهات من وجهة نظر المبحوثين ولم يتم قياسه على نحوٍ كمي.

الإطار النظري للدراسة

تعني المعرفة في اللغة العلم والقدرة على الفهم والتمييز (ابن منظور، 2003). والمعرفة مفهوم ظهر الاهتمام به أواخر القرن العشرين بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، مثل: انحسار النظم الشمولية، وبروز ظاهرة العولمة، وزيادة حجم التجارة العالمية، وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال المعلومات، وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين بين دول العالم المختلفة. وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات وخفض كلفتها لتمتلك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في عالم متغير. لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، فقد عرفها بعضهم بأنها "عملية تراكم المعرفة وتوليدها بكفاءة، وتسهيل المشاركة في المعرفة وإدارة قاعدتها، بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة" (Turban,et al,2004). وعرفها (Laudon & Laudon,2005) بأنها "عملية إدارة المعلومات المخزونة في المنظمة بصورة نظامية كفؤة". وعرفها (درة والصباغ، 2008) بأنها "التزام المنظمة بإيجاد معرفة جديدة ذات علاقة بمهامها، ونشرها وتجسيدها على نحو سلع وخدمات وأنظمة". وعرفها (Singh,2008) بأنها "عملية تسهيل المشاركة في المعرفة وتؤسس لعملية التعلم المستمر من خلال المنظمة". وعرفها (Bishop, et al,2008) بأنها "عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها". وعرفها (Manuel,2008) بأنها "طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة". أما لأغراض هذه الدراسة فيعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها "قدرة فريق المعرفة في المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعرفة للقيام بعملية توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز".

عناصر إدارة المعرفة

ويمكن تحديد أبرز عناصر إدارة المعرفة بما يأتي:(Martensson,2000)، (باسردة، 2006)، (نجم، 2005)

1- عمليات إدارة المعرفة Management Processes Knowledge: وتشمل العمليات الآتية:

أ- توليد المعرفة Knowledge Creation: وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة.

وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية: كالوثائق والسجلات والعاملين، أو من المصادر الخارجية: كالشراء أو الاستئجار أو الاندماج أو الإنترنت.

ب- خزن المعرفة Knowledge Storage: وتشير إلى حفظ المعرفة من الضياع. وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وذلك بالمحافظة على العاملين المميزين في المعرفة في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو يكون في متناول أفراد المنظمة. وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة كالوثائق والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

ج- توزيع المعرفة Distribution Knowledge: وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين. وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم بعضًا، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع. فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة.

د- تطبيق المعرفة Application Knowledge: الإفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية إلى تطبيق معارفهم.

2- تكنولوجيا إدارة المعرفة Management Technology Knowledge: وتعني "الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى

مخرجات "(Daft,2006). وتشير إلى أبرز التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أسهمت في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، مثل: نظم عمل المعرفة Knowledge Work Systems، ونظم أتمتة المكاتبAutomation Systems Office، ونظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة Systems – Based Decision Support Knowledge وغيرها.

3- فريق المعرفة Knowledge Team: ويمثل المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المنظمة. ويتكون من صانعي المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن. فصانعو المعرفة Knowledge Workers هم الباحثون والمصممون والكتاب ومحللو النظم والمبرمجون وغيرهم، وهم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة. أما مديرو المعرفة Knowledge Managers فهم: مديرو المعرفة الظاهرة، وهم الموظفون الذين يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها ونقلها. أما مديرو المعرفة الضمنية فهم الذين يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء. وأما إدارة معرفة الزبائن Knowledge Customer Management فتتمثل في إدارة البناء الخارجي للمنظمة، وتعبر عن معرفة المستفيدين الخارجيين للمنظمة، فهي إدارة تهدف إلى اكتساب المعرفة الموجودة عند المستفيدين وإدخالهم كشركاء في المعرفة، وتقاسمها معهم، وتحقيق الفائدة لهم وللمنظمة على حد سواء (باسردة، 2006).

أهداف إدارة المعرفة وفوائدها

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأمور الآتية (أبو جزر، 2005)، (Mathew,20008)، (السلمي، 2002)، (أبو قبة، 2004):

1- الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

2- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.

3- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

4- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.

5- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

6- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، مما يسهم في رفع سوية الأداء.

7- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.

8- خفض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

9- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة؛ إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي، ثم تنعكس على أنماط الأداء ومستوياته بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب الفشل.

معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من أبرزها ما يأتي: (Chua & Lam 2005,)، (حجازي، 2005)، (بيدس، 2007)، (Akhavan,et al,2005).

1- عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.

3- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.

4- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة، وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.

5- عدم توافر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.

6- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

7- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات العربية

- دراسة (أبو فبة، 2004) بعنوان "**مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**" وقد هدفت تلك الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق الوزارات في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وذلك بدراسة المتغيرات المستقلة الآتية:نظم التنقيب عن البيانات، ومخازن البيانات، وخرائط المعرفة والإنترانت، والمكتبات الإلكترونية، والمشاركة في الممارسات. ومعرفة التحديات التي تواجه الإدارة المعرفية وكيفية التغلب عليها. استهدفت الدراسة المديرين في الإدارتين العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات الأردنية، وقد بلغ حجم عينتها 303 فرداً. وخلصت إلى أن تلك الوزارات تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وأن أهم المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة في الوزارات هي عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا، وضعف عملية خزن المعرفة وبخاصة المعرفة الضمنية منها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في الوزارات الأردنية. وزيادة الاهتمام بعملية نقل وتخزين معارف الأفراد وخبراتهم في وسائل ملموسة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

- دراسة (المومني، 2005) بعنوان "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن**". وهدفت إلى تعرف اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة من خلال دراسة العناصر الآتية: مستوى الوعي لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه، ودعم مجالس الإدارة، ومستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، واستعداد الموارد البشرية، والاستعداد التكنولوجي، ومستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة. ومدى وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الآتية: المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والخلفية عن إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة المكونة من 160 مديراً يعملون في 20 مؤسسة عامة. خلصت إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً بمستوى متوسط لدى عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى تطبيق العناصر التي يقوم عليها برنامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات المبحوثين نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بين الموظفين بمفهومها من خلال التدريب، وزيادة الاهتمام في المعرفة الضمنية من خلال تفعيل عمليات إنتاج المعرفة، وحصرها، وتدوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوافرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

- دراسة (أبو جزر، 2005) بعنوان "**مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**" وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، واقتراح مشروع لإدارة المعرفة فيها. وقد صممت الباحثة استبانة خاصة بدراستها وزعتها على عينة مكونة من 240 فرداً من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام. وخلصت إلى إظهار واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال دراسة سبعة مجالات أساسية للحكم على هذا الواقع، وجاءت نتائجها مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يأتي: معرفة وتقييم موجودات المعرفة للجامعة، التوجه نحو الجامعة الإلكترونية، إيجاد المعرفة والحصول عليها، عناصر مفهوم إدارة المعرفة، المشاركة في المعرفة داخل الجامعة، استخدام المعرفة داخل الجامعة، مراجعة أداء إدارة المعرفة. كما أظهرت عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات في هذا الواقع. ثم صممت الباحثة مشروعاً لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية يشتمل على المجالات الآتية: تحديد المعرفة، ومصادر المعرفة، وأنواع المعرفة، وطرق الحصول على المعرفة، ووسائل تسهيل المعرفة، والتأكد من

صحة المعرفة، وتمثيل المعرفة، وتنظـيم المعرفـة، ورأس المال الفكري، وتوجيه الاستثمار في رأس المال الفكـري، وتفعيل نشاطات إدارة المعرفـة، وعناصـر مفهـوم إدارة المعرفة، وتقييم موجودات المعرفة للجامعة، وإيجاد المعرفة والحصول عليها، والمشاركة في المعرفة داخـل الجامعـة، واستخدام المعرفة داخـل الجامعـة، ومراجعـة أداء إدارة المعرفة، والتوجه نحو الجامعة الإلكترونية. وبينت الباحثـة أن تنفيذ المشروع يحتاج إلى 120 أسـبوعاً بواقـع 1200 ساعة موزعة على مجالاته السابقة، وذلك بناء علـى عـدد الساعات المطلوبة لإعطاء المحاضرات والمهمات الأساسية لتنفيذ الأعمال التي ستناط بمنفذي المشروع. كمـا قـدرت كلفتة بمبلغ 24000 دينار موزعة على الأنـشطة الـسابقة، وتم تحديد هذه الكلفة بناء على حـساب الأجـور المتوقعـة للمحاضرين والمنفذين والكلف الجارية. أوصـت الدراسـة بتبني المشروع الذي اقترحته لإدارة المعرفة في المنظمـات الأردنية، وتدريب الكوادر اللازمة للعمل على تفعيـل دور إدارة المعرفة في المنظمات.

- **دراسة (حجازي، 2005)** بعنوان "**قياس أثـر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية** ". وهدفت إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنيـة العامة والخاصة. وأجريت الدراسة في 21 منظمة أردنيـة منها 11 من القطاع العام و10 من القطاع الخـاص. وقـد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها علـى عينـة عددها 385 فرداً ممن يعملون في الإدارة العليا والوسـطى في تلك المنظمات. وخلصت الدراسة إلـى أن المنظمـات الأردنية تدرك ماهية إدارة المعرفة، وتمارس عمليات إدارة المعرفة. وبذلك فإنها توظف إدارة المعرفة في أعمالها ولكن بدرجة محدودة. وأوصت بإنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية والعمل على تنفيذها.

- **دراسـة (باسـردة، 2006)** بعنـوان "**تكامـل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء** ". وقد هـدفت إلى تعرف مدى التكامل بين إدارتـي المعرفـة والجـودة الشاملة، وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيـزه. طبقت الدراسة على عشر شركات يمنية خاصة تعمل فـي مجال الصناعات الغذائية. وقد جمعت البيانات مـن الهيئـة الإدارية العليا لتلك الشركات البالغ عددهم 178 فرداً عـن طريق الاستبانة. وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ووجود أثـر معنـوي لذلك التكامل على أداء الشركات عينة الدراسـة. وأوصـت الدراسة بضرورة تبني مفهـوم إدارة المعرفـة مـن قبـل الشركات اليمنية لأهميته في تحسين مستوى أدائها.

- **دراسة (بيدس، 2007)** بعنوان "**استخدام الأسـاليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنيـة** ". هـدفت إلـى تعرف واقع استخدام الأساليب والبـرامج العلميـة الحديثـة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شـركات الاتصال الأردنية، وذلك مـن خـلال دراسـة المتغيـرات المستقلة الآتية: أنظمة أتمتة المكاتب، وأنظمة معرفة العمل، وأنظمة تعاون المجموعة، وتطبيقات الذكاء الاصـطناعي. كما هدفت إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحـصائية فـي استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفـة في اتخاذ القرارات من قبـل مـديري شـركات الاتـصال الأردنية التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: الجـنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لدى شـركات الاتصال الأردنية وعددهم (121) فرداً. وخلصت الدراسـة إلى أن تلك الشركات تستخدم الأساليب والبـرامج العلميـة الحديثة في إدارة المعرفة، مثل: أنظمـة أتمتـة المكاتـب، وأنظمة معرفة العمل، وأنظمة تعاون المجموعـة بدرجـة متوسطة. وأن أهم التحديات التـي تواجـه اسـتخدام هـذه البرامج التخطيط السيئ، وعدم توافر الميزانيـة المـستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم توافر دعم الإدارة العليا. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحـصائية فـي اسـتخدام البـرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعـزى للمؤهـل العلمي، والمركز الوظيفي، بينما لا يوجـد فـروق تعـزى لمتغيري الجنس، والخبرة. وأوصـت الدراسـة بتحـسين عمليات إنشاء، واقتناء، وتصنيف، وتشارك المعرفـة فـي المنظمة من خلال زيادة استخدام البـرامج الحديثـة لإدارة المعرفة وتطبيقها، وتوفير الميزانية المطلوبة لها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Marc , 2003) بعنوان "**قادة المعرفة: قضايا مهمة Knowledge Leaders: Critical Issues** "هدفت تعرف أهم القضايا المتعلقة بقادة المعرفة، مثل: أدوار القادة، ومهاراتهم، وإدراكهم لفوائد إدارة المعرفة، والعقبات التي قد تعترضهم، والتكنولوجيا التي يستخدمونها إلى تطبيق مبادرات إدارة المعرفة. شملت الدراسة عينة من 100 قائد معرفة في عدد من المنظمات الكندية. وخلصت إلى إبراز أهمية قدرة وموهبة القائد المعرفية، مثل: الشخصية القوية، والمهارات القيادية، واستخدام التكنولوجيا. كما بينت أن أهم فوائد إدارة المعرفة للمنظمات زيادة المشاركة في المعرفة الداخلية للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة حسن اختيار قادة المعرفة وتمكينهم عن طريق التدريب.

- دراسة (Singh, et al, 2006) بعنوان "**تقييم تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries** " وهي تهدف إلى فهم أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الهندية. وقد صمم الباحثون استبانة خاصة بدراستهم وزعت بوساطة البريد على عينة من المهندسين مقدارها 650 مهندساً ممن يعملون في 71 مصنعاً في القطاعين العام والخاص تعمل في مجالات صناعية مختلفة، مثل: الهواتف الخلوية، والأدوات الميكانيكية، والإلكترونيات، والكيماويات. وخلصت الدراسة إلى أن السبب الأساسي لاهتمام تلك الشركات بإدارة المعرفة هو حاجتها إلى الحصول على معرفة جديدة، إضافة إلى تحقيق العديد من الفوائد، مثل: زيادة قدرتها على توليد المعرفة وخزنها وتصنيفها والمشاركة فيها، ودورها في زيادة قدرتها على التسويق، والدعم اللوجستي والتزويد، وتطوير الموارد البشرية. كما وجدت الدراسة أن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة هي ثقافة المنظمة، ونقص المخصصات المالية، وضعف استراتيجية إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، وتجاوز العقبات التي تحول دون تطبيقها إذا ما أريد لهذه الشركات الانتقال إلى العالمية. وأن على الإدارة دعم هذا التوجه.

- دراسة (Griner, et al ,2007) بعنوان "**استراتيجية لإدارة المعرفة " A Strategy For Knowledge Management** "هدفت دراسة تأثير عوامل البيئة التنظيمية في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة، وركزت على نحوٍ خاص على بيان العلاقة بين أعمال المنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة، وذلك بفحص ستة عناصر أساسية لمبادرة إدارة المعرفة وهي: الأهداف، والعمليات، والمشكلات، والمحتوى، والاستراتيجية، ونمط المعرفة. واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، فتمت دراسة واقع 11 شركة في كل من ألمانيا وسويسرا. وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة واستراتيجية الأعمال في المنظمة. وأن معظم مشاريع إدارة المعرفة الناجحة تأثرت بحاجات العمل، وهدف إضافة قيمة للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون المدير على بينة من الأهداف والعمليات التجارية للمنظمة، وأن يختار استراتيجية إدارة المعرفة بموضوعية وفقاً لاستراتيجية الأعمال فيها.

- دراسة (Yu, et al, 2007) بعنوان "**هل نعرف الدوافع الحقيقية لأداء إدارة المعرفة؟ Do we know what really drives KM performance ?** "هدفت إلى تحديد العوامل الأساسية التي تساعد على تطوير قدرة الشركات على إدارة المعرفة لديها. واختبار علاقة تلك العوامل بأداء إدارة المعرفة. وقد صمم الباحثون استبانة خاصة بدراستهم أرسلت بوساطة البريد إلى 220 مديراً يعملون في 66 منظمة مختلفة في كوريا منها بنوك، ومصانع، وشركات، ومؤسسات بحثية وتعليمية وغيرها. وخلصت إلى أن العوامل الأساسية التي تؤثر في قدرة المنظمات على إدارة المعرفة هي: تدريب الموظفين، ونظام مراقبة جودة إدارة المعرفة، والحوافز، ونشاطات فريق إدارة المعرفة، والتقنية المستخدمة، ومقدرة مديري المعرفة، ورضا المستخدمين. وأن أكثر تلك العوامل تأثيراً أنشطة فريق المعرفة، ونظام المكافآت في المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء العوامل السابقة موضع الدراسة

الاهتمام الكافي لضمان تحسين أداء إدارة المعرفة لديها.

- دراسة (Zaim,et al,2007) بعنوان "**أداء تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة Performance of Knowledge Management Practices: A causal Analysis** "هدفت إلى دراسة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة على مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. وقد اعتمدت أسلوب دراسة الحالة. فأجريت مقابلات شخصية مع 83 مديراً ممن يعملون في Global System For Mobile Communications (GSM) في تركيا. وخلصت الدراسة إلى أن كلاً من عمليات إدارة المعرفة، والبنية التحتية تؤثر على نحوٍ إيجابي وكبير في مستوى تطبيق إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تقييم أداء إدارة المعرفة على نحوٍ مستمر في المنظمات؛ لأن ذلك يمكن أن يزيد من كفاءة وفعالية جهود إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

- دراسة (Singh, 2008) بعنوان "**دور القيادة في إدارة المعرفة Role of leadership in knowledge management** " هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة على تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الهندية العاملة في قطاع البرمجيات، وبيان أي من تلك الأنماط يؤثر على نحوٍ أكبر في إدارة المعرفة من وجهة نظر فرق المعرفة فيها. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته إلى الحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغة 331 موظفاً من موظفي فرق المعرفة العاملين في شركات البرمجيات في الهند. وخلصت الدراسة إلى أن كلاً من أنماط القيادة المساند، والاستشاري، والمفوض له تأثير إيجابي في إدارة المعرفة. وأن أكثر هذه الأنماط تأثيراً على إدارة المعرفة بنوعيها الضمني والظاهري هو النمط المفوض، حيث تعطى للعاملين السلطة وحرية التفكير والقدرة الكافية في التصرف. في حين أن النمط السائد في الشركات موضع الدراسة هو النمط القيادي المسيطر. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع نمط القيادة المفوض.

- دراسة (Matzkin, 2008) بعنوان "**إدارة المعرفة في قطاع المنظمات غير الربحية في البيرو Knowledge management in the peruvion non- profit sector** " وهي تهدف إلى توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجة ضعف إمكاناتها المادية والبشرية. وقد صمم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعها بوساطة البريد الإلكتروني على عينة مكونة من 461 من المديرين العاملين في 106 من التنظيمات غير الربحية في البيرو، مثل: المؤسسات العامة، والوزارات، والتنظيمات الاجتماعية غير الربحية التي تعمل في قطاعات خدمية مختلفة، مثل: الصحة، والتعليم، والتنمية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن تلك التنظيمات تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض، كما أنها تعاني من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة، وبرامج التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة في تلك التنظيمات من خلال توفير الموازنات الكافية والتدريب المناسب.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتعرف إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها بعضها ببعض يمكن استنتاج الأمور الآتية:

1- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها وتنوع الثقافات التنظيمية فإنها تشير إلى أن التنظيمات على اختلافها تسعى إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ولكن بدرجات متفاوتة؛ لما لهذه الاستراتيجية من فوائد كبيرة على المنظمة والعاملين.

2-على الرغم من تعدد عناصر إدارة المعرفة التي أشارت إليها تلك الدراسات إلاّ أنها أظهرت عناصر مشتركة لإدارة المعرفة أهمها: توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، وثقافة المنظمة، ودور القيادة، وتكنولوجيا المعرفة.

3- سعت بعض الدراسات إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات.

4- أوصت معظم الدراسات العربية والأجنبية موضوع الدراسة بضرورة ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المنظمات، وضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة لتوليد المعرفة ونقلها والتشارك فيها، وإنشاء أقسام خاصة في المنظمات تُعنى

بإدارة المعرفة، وزيادة الإهتمام في المعرفة الضمنية لدى المنظمات من خلال حفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها كونها تشكل رأس مالها الفكري وتحسين المناخ التنظيمي، والاهتمام بتدريب العاملين، وضرورة دعم الإدارة العليا في المنظمات إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، والإهتمام بالثقافة التنظيمية .

وقد كانت إفادة الباحث من تلك الدراسات كبيرة؛ إذ اطلع على الأطر النظرية التي أوردتها واقتبس من بعضها، كما استفاد من عناصر إدارة المعرفة التي أوردتها بعض تلك الدراسات في تصميم أنموذج الدراسة وأداتها، وكذلك أفاد من نتائج تلك الدراسات؛ إذ تم دعم نتائج هذه الدراسة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1- تعد من الدراسات القليلة التي ربطت بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة علاقة إدارة المعرفة بأمور متعددة منها: اتخاذ القرارات، والجودة الشاملة، والكفاءة، وأنماط القيادة وغيرها. بينما ركزت أخرى على دراسة اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة في تنظيماتهم دون ربطها بأية متغيرات أخرى.

2- بحثت الدراسة في عناصر إدارة المعرفة من جوانبها المختلفة:العمليات، كتوليد المعرفة، وخزنها، والتشارك فيها. وتكنولوجيا إدارة المعرفة. وفريق المعرفة. مما يعطيها شمولية في بحث الموضوع من جوانبه المختلفة بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة عناصر من بعض تلك الجانب.

3- تعد الدراسة الأولى _ في حدود علم الباحث _ التي درست موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المديرين في مراكز الوزارات الأردنية. وبذلك تختلف عن الدراسات المحلية التي بحثت في هذا الموضوع كدراسة (أبو قبة، 2004) التي ركزت على معرفة مدى تطبيق الوزارات في الأردن لإدارة المعرفة من خلال مدى استخدامها للبرامج والأنظمة الحديثة في إدارة المعرفة (جانب التكنولوجيا) وكذلك لم تبحث في علاقة إدارة المعرفة مع أية متغيرات أخرى.

الدراسة الميدانية:

تعتمد الدراسة الميدانية على تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بوساطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية حيث تم توزيع 298 استبانة على مجتمعها المكون من مديري المديريات في مراكز الوزارات الأردنية كان العائد منها 260 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 87.2%. ويشمل هذا الجانب من الدراسة عرض خصائص مجتمع الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها.

أ – خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية (ن= 260)

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	216	83.1
	أنثى	44	16.9
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	15	5.8
	بكالوريوس	187	71.9
	دراسات عليا	58	22.3
مدة الخدمة	أقل من 10 سنوات	16	6.2
	من10 سنوات – أقل من 15سنوات	58	22.3

العامل	الفئـــــــــــــــة	العدد	النسبة %
العمر	من 15 سنة – أقل من 20 سنة	103	39.6
	من 20 سنة – أقل من 25 سنة	51	19.6
	أكثر من 25 سنة	32	12.3
	أقل من 30 سنة	14	5.4
	من 30 – أقل من 40 سنة	62	23.8
	من 40 – أقل من 50 سنة	138	53.1
	50 سنة فأكثر	46	17.7

يتضح من الجدول (1) أن خصائص عينة الدراسة كما يأتي:

1. **النوع الاجتماعي**: بلغت نسبة الذكور 83.1% من مجموع المبحوثين. بينما بلغت نسبة الإناث 16.9% وهذا يتناسب مع الواقع؛ إذ إن معظم الوظائف القيادية في تنظيمات القطاع العام يشغلها الذكور. وقد يعود سبب ذلك إلى أن كثيراً من الموظفات يفضلن التقاعد المبكر مع أن طبيعة هذه الوظائف تتطلب مدة خدمة طويلة نسبياً؛ إذ تشير بطاقة الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مديرية التي أعدها ديوان الخدمة المدنية مؤخراً إلى أن الخبرة المطلوب توافرها لشغل هذه الوظيفة هي 15 عاماً.
2. **المؤهل العلمي**: تبين أن 71.9 % من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس. و 22.3 % هم ممن يحملون الدرجات العلمية العليا. و5.8 % هم ممن يحملون درجة الدبلوم المتوسط، علماً بأن نظام الخدمة المدنية اشتراط الشهادة الجامعية الأولى حداً أدنى لمؤهل من يشغل هذه الوظيفة. وهذا ما يفسر تدني نسبة حملة الدبلوم في الدراسة. أما وجودهم في هذه الوظيفة فيعود لسنوات سابقة قبل اشتراط هذا المؤهل، كما أن عددهم في تناقص مستمر. مما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يحملون درجات علمية عالية تؤهلهم شغل تلك الوظائف. كما يشير إلى وجود رأس مال فكري يستدعي من وزاراتهم العمل على خلق وتخزين المعرفة التنظيمية التي لديهم وإدارتها على نحوٍ كفؤ.
3. **مدة الخدمة**: تبين أن 71.5% من المبحوثين تزيد سنوات خدماتهم عن 15 سنة. وهذا يعني أن خبرة قرابة ثلثي المبحوثين طويلة. مما يتناسب مع متطلبات الوظائف القيادية التي غالباً ما يشترط لشغلها توافر خبرات وظيفية طويلة تمكنهم من استيعاب متطلبات تطبيق برامج إدارة المعرفة.
4. **العمر**: يلاحظ أن 76.9% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة. وترى الدراسة أن الموظف في هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة المناسبة التي تؤهله تولي مثل تلك الوظائف القيادية. بينما تبلغ نسبة من تزيد أعمارهم على 50 عاما 17.7% فقط. ولعل سبب تدني نسبة هذه الفئة العمرية هو قربها من سن التقاعد مما يؤدي إلى خروج كثير من العاملين من الخدمة عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة وخاصة الإناث منهم.

ب – الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس 1- 5) لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة والأداء الوظيفي. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1- أقل من 2.5) دالاً على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى متوسط، ومن (3.5-5) دالاً على مستوى مرتفع. ويظهر الجدولان **(**2 و3**)** تلك النتائج كما يأتي:

السؤال الأول. ما هو الترتيب التنازلي لأبعاد إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على فقرات مقياس إدارة المعرفة وهي كما يأتي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة المعرفة

رقم الفقرة	المجـــــــــــــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**توليد المعرفة**	**3.58**		**1**	**مرتفع**
2	تقوم المنظمة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	3.99	0.80	1	مرتفع
3	تعمل المنظمة على تحديث المعرفة المتوافرة لديها باستمرار	3.77	0.79	2	مرتفع
1	تدرك الإدارة جيداً احتياجات المنظمة للمعرفة في الجوانب التي تتعلق بأعمالها	3.69	1.78	3	مرتفع
4	تعمل المنظمة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين	3.45	0.98	4	متوسط
5	تسعى المنظمة إلى تمكين العاملين من الإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها	3.02	0.91	5	متوسط
#	**فريق المعرفة**	**3.47**		**2**	**متوسط**
21	لدى المنظمة فريق إدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة	3.58	0.70	1	مرتفع
23	تسعى المنظمة إلى اكتساب المعرفة الموجودة لدى المخدومين	3.43	1.01	2	متوسط
22	يتمتع صانعو المعرفة في المنظمة بالحرية والاستقلال في العمل	3.38	1.03	3	متوسط
#	**خزن المعرفة**	**3.44**		**3**	**متوسط**
6	تستخدم المنظمة مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة	3.51	0.99	1	مرتفع
8	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة	3.46	0.88	2	متوسط
7	تسعى المنظمة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	3.34	0.85	3	متوسط
#	**التشارك في المعرفة**	**3.40**		**4**	**متوسط**
12	يوجد مجلة أو نشرة دورية للمنظمة	3.60	0.90	1	مرتفع
10	تحرص المنظمة على عقد ورش العمل لتسهم في نقل المعرفة الظاهرة	3.44	0.84	2	متوسط
9	لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة، مثل: (شبكة الاتصال الداخلي، والبريد الإلكتروني، وأنظمة التشارك الجماعي. . . الخ)	3.31	0.90	3	متوسط
11	تسود بين العاملين في المنظمة ثقافة التشارك في المعرفة	3.26	0.91	4	متوسط

رقم الفقرة	المجـــــــــــــــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**تطبيق المعرفة**	**3.35**		**5**	**متوسط**
13	يوجد مدير للمعرفة في المنظمة	3.64	0.84	1	مرتفع
14	تحرص المنظمة على تفويض العاملين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل	3.59	0.98	2	مرتفع
15	تضمن المنظمة للعاملين الحرية الكافية إلى تطبيق معرفتهم	2.81	1.22	3	متوسط
#	**تكنولوجيا المعرفة**	**3.21**		**6**	**متوسط**
16	لدى المنظمة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية جميعها	4.53	0.71	1	مرتفع
20	توافر المنظمة محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها	3.18	0.93	2	متوسط
19	لدى المنظمة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني	3.11	0.95	3	متوسط
18	توافر المنظمة مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات	2.62	1.11	4	متوسط
17	ترتبط إدارات المنظمة بشبكة اتصال داخلي (إنترانت)	2.61	1.16	5	متوسط
إدارة المعرفة على نحو عام		3.40		**متوسط**	

1- توليد المعرفة: نلاحظ من الجـدول (2) أن مجـال توليد المعرفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المجال (3.58). ووفقاً لمقياس الدراسـة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على فقرات مقياس مجال توليـد المعرفة أنها تشكل في معظمها قبولاً مرتفعاً. حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.02- 3.99) وتراوحت انحرافاتهـا المعيارية ما بين (0.80-0.91). مما يـدل علـى اهتمـام الوزارات في الأردن بتوليد المعرفة على نحوٍ عام، ولكـن عليها إيلاء العاملين جل عنايتها وذلـك بـدعم إبـداعاتهم وتمكينهم من التعلم والإفادة من خبراتهم المتراكمة باعتبارهم يشكلون مصدر المعرفة الضمنية لديها، حيث إن ما يقـارب 80% من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية (Daft, 2006).

2- فريق المعرفة: نلاحظ أن مجال فريق المعرفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسـط الحسابي لهذا المجال (3.47). ووفقاً لمقياس الدراسة فـإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسـطة. ويتـضح مـن الجدول (2) أن فقرات مقياس فريق المعرفـة تـشكل فـي معظمها قبولاً متوسطاً لدى أفراد مجتمع الدراسـة. حيـث تراوحت متوسـطاتها مـا بـين (3.38-3.58)، وبلغـت انحرافاتها المعيارية (0.70-1.03). وكان أعلـى متوسـط للفقرة الواحدة والعشرين (3.58) بانحراف معياري (1.03) وتشير إلى تواجد فريق المعرفة فـي الـوزارات موضـع الدراسة. وهذا يتفق جزئياً مع ما توصـلت إليـه دراسـة (Yu,et al,2007) بأن فريق العمل هو من أهـم العوامـل المؤثرة في قدرة المنظمة لإدارة معارفها.

3- خزن المعرفة: نلاحظ من الجـدول (2) أن مجـال خزن المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.44). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبـول متوسـطة.

ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس خزن المعرفة تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.34-3.51)، وبلغت انحرافاتها المعيارية (0.85-0.99). وتشكل الفقرة السادسة أعلى قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.51) وانحرافها المعياري (0.99) مما يدل على أن الوزارات في الأردن تستخدم وسائل تقنية متطورة بهدف حفظ المعرفة الظاهرة لديها. أما الفقرة السابعة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المجال. إذ بلغ متوسطها (3.34) بانحراف معياري (0.85) مما يحتم على الوزارات الأردنية تطبيق آليات مناسبة للمحافظة على خيرة كفاءاتها والحد من تسربها كونها تشكل رأس مالها الفكري ومخزن معرفتها الضمنية، وهذا يتفق مع دراسة (أبو قبة، 2004).

4- التشارك في المعرفة: يظهر الجدول (2) أن مجال التشارك في المعرفة جاء بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.62) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً. ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مقياس التشارك في المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً. فقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (3.26-3.60) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.84- 0.90). وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية عشرة (3.60) بانحراف معياري (0.90) التي تشير إلى وجود مجلة أو نشرة دورية تصدرها الوزارة، بينما كان أقل متوسط للفقرة الحادية عشرة

(3.26) بانحراف معياري (0.91) وهي تشير إلى ضعف مستوى ثقافة التشارك في المعرفة بين العاملين في الوزارات الأردنية مما يوجب عليها الاهتمام بهذا الجانب. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من:

(بيدس، 2007) و(Marc,2003).

5- تطبيق المعرفة: لقد جاء هذا المجال بالترتيب الخامس من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (الجدول 2) فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.35)، ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فان هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة الثالثة عشرة (3.64) بانحراف معياري (0.84) وتشير إلى وجود مدير للمعرفة في الوزارة. ولعل ذلك عائد إلى أن معظم الوزارات في الأردن تسعى نحو الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وأن أحد معايير هذه الجائزة هو إدارة المعرفة وهذا يتطلب وجود فريق للمعرفة ومدير لها. بينما شكلت الفقرة الخامسة عشرة أقل قبول ضمن هذا المجال إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.81) بانحراف معياري (1.22) وتشير إلى ضعف مستوى الحرية الممنوحة للعاملين لتمكينهم من تطبيق معارفهم. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة(المومني، 2005).

6- تكنولوجيا المعرفة: نلاحظ من الجدول (2) أن هذا المجال جاء بالترتيب السادس من حيث أهميته النسبية؛ إذ بلغ متوسطه (3.21)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً. وقد تراوحت متوسطات إجابات المبحوثين على فقرات هذا المقياس ما بين (2.61-4.53) وانحرافها المعياري ما بين (0.71-1.16). وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة عشرة (4.53) بانحراف معياري (0.71) والتي تشير إلى أن لدى الوزارات نظم معلوماتٍ تعتمد على الحاسوب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية. وكان أقل متوسط للفقرة السابعة عشرة (2.62) بانحراف معياري (1.16) والتي تشير إلى مدى ارتباط إدارات المنظمة بشبكة اتصال داخلية (إنترانت)، مما يوجب على الوزارات في الأردن الاهتمام بهذا الجانب؛ لما له من أهمية كبيرة في تسهيل وتسريع عملية الاتصال داخل المنظمة.

مما تقدم نجد أن تصورات المبحوثين لمفهوم إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجاباتهم على مجالات إدارة المعرفة مجتمعة (3.40). وجاء ترتيبها تنازلياً بحسب أهميتها النسبية في الدراسة كما يأتي: توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة. مما يوجب على الوزارات في الأردن إيلاء مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً أكبر وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعرفة الذي جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالمجالات الأخرى موضع الدراسة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (أبو قبة، 2004)، (المومني،

2005)، (حجازي، 2005).

السؤال الثاني. ما هو الترتيب التنازلي لأبعاد الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن فقرات مقياس الأداء الوظيفي وهي كما يأتي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مقياس الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
#	**حجم الأداء**	**3.71**		**1**	**مرتفع**
26	من أهم فوائد تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل	3.82	0.79	1	مرتفع
25	زادت إدارة المعرفة من مقدرتي على إدراك وفهم أبعاد عملي على نحوٍ أفضل	3.80	0.84	2	مرتفع
27	ساعدت إدارة المعرفة على زيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرار	3.64	0.82	3	مرتفع
24	أسهمت إدارة المعرفة في زيادة حجم الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.57	0.82	4	مرتفع
#	**نوعية الأداء**	**3.66**		**2**	**مرتفع**
28	أرى بأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة دقة الأعمال المنجزة	3.88	0.84	1	مرتفع
32	تساعد إدارة المعرفة على تقليل الأخطاء والمشكلات في أدائي للعمل	3.77	0.74	2	مرتفع
31	إن تقدم وتطور المنظمة يعتمد على نحوٍ أساسي على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة	3.61	1.00	3	مرتفع
29	أسهمت إدارة المعرفة في زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة	3.60	0.79	4	مرتفع
30	تساعد إدارة المعرفة على الشفافية والوضوح في العمل	3.46	0.97	5	متوسط
#	**سرعة الإنجاز**	**3.58**		**3**	**مرتفع**
33	أسهمت إدارة المعرفة في تقليل وقت إنجاز العمل	3.76	0.82	1	مرتفع
34	تساعد إدارة المعرفة على تسهيل إجراءات العمل	3.61	0.82	2	مرتفع
35	أسهمت إدارة المعرفة في تسريع عملية صنع القرارات	3.36	0.90	3	متوسط
#	**كفاءة الأداء**	**3.37**	**0.43**	**5**	**متوسط**
40	تسهم إدارة المعرفة في خفض كلفة العمل	3.56	0.84	1	مرتفع
37	تتبنى المنظمة برامج تدريبية للعاملين على إدارة المعرفة	3.46	0.90	2	متوسط
36	تساعد إدارة المعرفة على زيادة كفاءة الأداء	3.40	0.92	3	متوسط
38	تساعد إدارة المعرفة على علاج مشكلات العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية للعمل على نحوٍ جيد	3.41	0.78	4	متوسط
39	يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة الخبرة والكفاءة الفنية	3.00	1.03	5	متوسط

رقم الفقرة	المجـــــــــــــــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	والمهنية لدى العاملين				
#	**تبسيط العمل**	**3.56**		**4**	**مرتفع**
44	هناك تبادل للمعلومات والبيانات بين الدوائر المختلفة في المنظمة	3.71	0.81	1	مرتفع
42	تساعد إدارة المعرفة على تبسيط إجراءات العمل	3.56	0.76	2	مرتفع
45	أسهمت إدارة المعرفة في تقليص الروتين والتكرار غير المناسب في العمل	3.54	0.80	3	مرتفع
41	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين	3.48	0.75	4	متوسط
43	أسهمت إدارة المعرفة في تحسين تصميم العمل	3.47	0.99	5	متوسط
مستوى الأداء الوظيفي على نحو عام		**3.57**		**مرتفع**	

1- حجم الأداء: يظهر الجـدول (3) أن مجـال حجـم الأداء جاء بالترتيـب الأول مـن حيـث أهميتـه النـسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابـات عـن هـذا المجال (3.71). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هـذا المجـال يشْعِر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع. ونلاحظ مـن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقـرات مقيـاس حجم الأداء أنها تشكل جميعها مستوى أداء وظيفي مرتفعًا.

2- نوعية الأداء: جاء هذا المجال بالترتيب الثاني مـن حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحـسابي (3.66) مما يشْعِر المبحوثين بمستوى مرتفـع مـن الأداء الوظيفي وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ من الجدول (3) أن الفقرة الثامنة والعشرين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ضمن هذا المجال بمتوسط حـسابي (3.88) وانحراف معياري (0.84)، حيث يشعر المبحوثون بمستوى مرتفع من الأداء لاعتقادهم بأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة دقة العمل. أما الفقرة الثلاثون فتشكل أقل مـصدر لـلأداء ضمن هذا المجـال؛ إذ بلـغ متوسـطها(3.46) بـانحراف معياري(0.97) وتشير إلى درجة إسهام إدارة المعرفة فـي إيجاد الشفافية والوضوح في العمل.

3- سرعة الإنجاز: نلاحظ من الجـدول (3) أن هـذا المجال جاء بالترتيب الثالث مـن حيـث أهميتـه النـسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.58). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متوسط إجابات أفراد مجتمـع الدراسـة عـن فقرات مقياس هذا المجال كانت بدرجة مرتفعة مـن الأداء الوظيفي، حيث تراوحت هذه المتوسطات ما بـين (3.36-3.76) بانحرافات معيارية (0.82- 0.90). وقـد جـاءت الفقرة الثالثة والثلاثين بأعلى مستوى من الأداء ضمن هـذا المجال؛ إذ بلـغ متوسـطها (3.76) بـانحراف معيـاري (0.82). حيث يشعر المبحوثون بمستوى أداء وظيفي مرتفع نتيجة إسهام إدارة المعرفة في تقليل وقت إنجاز العمل، بينما كان أقل متوسط للفقرة الخامسة والثلاثين (3.36) بانحراف معياري (0.90) وتشير إلى ضعف إسهام إدارة المعرفة في تسهيل عملية صنع القـرارات فـي الـوزارات الأردنيـة المبحوثة.

4- **تبسيط العمل**: يظهر الجدول (3) أن مجال تبـسيط العمل جاء بالترتيب الرابع مـن حيـث أهميتـه النـسبية للمبحوثين؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات علـى هـذا المجال (3.56). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هـذا المجـال يشْعِر المبحوثين بمستوى أداء وظيفي مرتفع. ونلاحـظ أن الفقرة الثالثة والأربعين تشكل أكبر مصدر لارتفاع مـستوى الأداء ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.81)، وهي تشير إلى مستوى تبادل المعلومـات بين دوائر المنظمة المختلفة. أما الفقرة الثالثـة والأربعـون فتشكل أقل مصدر يشْعِر المبحوثين بارتفاع مستوى أدائهـم الوظيفي بمتوسـط حـسابي (3.47) وانحـراف معيـاري (0.99) وهي تشير إلى درجة إسـهام إدارة المعرفـة فـي

تحسين تصميم العمل.

5- **كفاءة الأداء**: جاء هذا المجال بالترتيب الخامس من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.37). ووفقاً لمقياس الدراسة يشعر المبحوثون بمستوى متوسط من كفاءة الأداء. وكان أعلى متوسط للفقرة الأربعين (3.56) بانحراف معياري (0.84) حيث يرى المبحوثون أن إدارة المعرفة أسهمت في خفض كلفة العمل. جاءت الفقرة التاسعة والثلاثون بأقل متوسط ضمن هذا المجال (3.00) بانحراف معياري (1.03). التي تشير إلى أن تطبيق إدارة المعرفة تزيد من خبرة وكفاءة العاملين. ومما سبق يتضح أن تصورات المبحوثين لمستوى أدائهم الوظيفي جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة. وأن الترتيب التنازلي لعناصر الأداء وفقاً لأهميتها النسبية في الدراسة كانت كما يأتي: حجم الأداء، ونوعية الأداء، وسرعة الإنجاز، وتبسيط العمل، وكفاءة الأداء.

ج – اختبار الفرضيات:

أولا: نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى:

HO: "لا تتبنى الوزارات في الأردن مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها بدرجة عالية".

الجدول (4): نتائج One Sample T-Test لاختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	3.40	0.37	*17.63	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

استخدم One Sample T-Test لاختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث ظهر من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) أن الوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات في الأردن مفهوم إدارة المعرفة (3.40) بانحراف معياري(0.37). وقد بلغت قيمة T (17.63) ومستوى الدلالة (0.000). وحيث إن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (≤ 0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية HO. وعند مقارنة المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين (3.40) مع مقياس هذه الدراسة المشار إليه سابقاً يمكننا الاستنتاج بأن الوزارات الأردنية تتبنى مفهوم إدارة المعرفة بمستوى متوسط. ولعل ذلك يعود إلى حداثة عهدها بتطبيق هذا المفهوم. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (أبو قبة، 2004) و (حجازي، 2005).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية:

HO: "لا يرى المديرون في مراكز الوزارات الأردنية بأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية ".

الجدول (5): نتائج One Sample T-Test لاختبار الفرضية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	3.57	0.37	*24.48	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم One Sample T-Test لاختبار الفرضية الثانية للدراسة ووجد من خلال النتائج الموضحة في الالجدول (5) أن متوسط الأداء الذي يشعر به المبحوثون (3.57) بانحراف معياري (0.37). وقد بلغت قيمة T (24.48) ومستوى الدلالة (0.000). وحيث إن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (≤ 0.05) فإننا نرفض الفرضية العدمية HO ونقبل الفرضية البديلة، التي نصها "يرى المديرون في مراكز الوزارات الأردنية بأن مستوى الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية ". وعند مقارنة المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين (3.57) مع مقياس هذه الدراسة المشار إليه سابقاً يمكننا الاستنتاج بأن المديرين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات في الأردن. لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. ولكن في البداية لا بد من اختبار مدى ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، ولهذا تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor VIF– "واختبار التباين المسموح به "Tolerance "لكل مجال من مجالات المتغير المستقل. ويفترض ألا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة (10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به على (0.05). ويظهر الجدول (6) أن قيمة "VIF "لجميع مجالات إدارة المعرفة في هذه الدراسة أقل من(10)؛ وتراوحت قيمها بين (1.02 – 1.81) كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمها بين (0.55 – 0.97) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات "Normal Distribution "تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness "للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1). ويظهر الجدول (6) أن قيمة معامل الالتواء أقل من (1) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع على نحوٍ طبيعي.

الجدول (6): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	معامل الالتواء
توليد المعرفة	6310.	1.586	0.520
خزن المعرفة	5920.	1.688	0.490
التشارك في المعرفة	5520.	1.812	0.190
تطبيق المعرفة	0.780	1.281	0.266
تكنولوجيا المعرفة	0.974	1.026	0.022
فريق المعرفة	0.733	1.363	0.592

الجدول (7):نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الثالثة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6	15.089	2.515	*29.199	0.000
الخطأ	253	21.791	0.086		
المجموع الكلي	259	36.880			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) معامل التحديد (R^2) = 0.409

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) يتضح أن قيمة (F) (29.199) ومستوى الدلالة (0.000)، وحيث إن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) فإن ذلك يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة. ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر على نحو عام ما مقداره 40.9% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة. مما يدل على أن هناك أثراً مهمًا بدلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر مجالات إدارة المعرفة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون

مصدر التباين	B	Beta	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
توليد المعرفة	0.081	0.118	1.936	*0.045	0.382	0.146
خزن المعرفة	0.004	0.007	0.107	0.915	0.337	0.113
التشارك في المعرفة	0.106	0.177	2.715	*0.007	0.469	0.220
تطبيق المعرفة	0.078	0.148	2.703	*0.007	0.402	0.161
تكنولوجيا المعرفة	0.087	0.101	2.070	*0.039	0.089	0.008
فريق المعرفة	0.204	0.383	6.793	*0.000	0.549	0.302
إدارة المعرفة على نحو عام	**2.217**		**11.463**	***0.000**	**0.640**	**0.409**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الثالثة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (8) ما يأتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل أبعاد إدارة المعرفة(مجتمعة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون؛ إذ بلغت قيمة T (11.463) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين (0.64) فيما فسر متغير إدارة المعرفة (40.9%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة R^2. وبالتالي نرفض الفرضية

بصيغتها العدمية. ويتطابق ذلك مع دراسة (باسردة، 2006).

2- عند بحث أثر كل مجال من مجالات مفهوم إدارة المعرفة موضوع الدراسة على نحو مستقل على مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمتغيرات الآتية: (توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وفريق المعرفة). بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير (خزن المعرفة).

3- ولبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise)) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (9) أن متغير فريق المعرفة فسر (30.2%) من التباين في مستوى الأداء، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2.كما أن المتغيرين المستقلين فريق المعرفة والتشارك في المعرفة مجتمعين قد فسرا (36.4%) من التباين في مستوى الأداء. ثم جاء متغير تطبيق المعرفة، حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (38.9%) من قيمة التباين في مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون. وحل متغير توليد المعرفة رابعاً، وقد فسر مع المتغيرات السابقة (39.9%) من التباين في المتغير التابع. وأخيراً جاء متغير تكنولوجيا المعرفة وفسر مع المتغيرات السابقة ما نسبته (40.9%) من التباين في مستوى الأداء الذي يشعر به المبحوثون، وذلك بالاعتماد على قيمة R^2.وتم إخراج متغير خزن المعرفة من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج على اعتبار أنه متغير ضعيف إحصائياً.

الجدول (9): نتائج تحليل (Stepwise) لمجالات إدارة المعرفة موضع الدراسة المؤثرة إحصائياً على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
فريق المعرفة.	0.549	0.302
فريق المعرفة، والتشارك في المعرفة.	0.603	0.364
فريق المعرفة، والتشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة.	0.623	0.389
فريق المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة.	0.632	0.399
فريق المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة، وتقنية المعرفة.	0.640	0.409

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

HO: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية الآتية: (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

1 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى HO1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	1.068	0.534	*3.885	0.022
داخل المجموعات	257	35.321	0.137		
المجموع	259	36.389			

* ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.885) والدلالة الإحصائية (0.022) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة. وبالآتي نرفض الفرضية بصيغتها العدمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بيدس، 2007).

2 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية HO2: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة تعزى لمتغير مدة الخدمة ".

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4	0.853	0.213	1.531	0.194
داخل المجموعات	255	35.535	0.139		
المجموع	259	36.389			

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) أن اختبار F لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.531) والدلالة الإحصائية (0.194) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة. وبالآتي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها العدمية. ويتناسب ذلك مع دراسة (بيدس، 2007) و(المومني، 2005).

3 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة HO3: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر ".

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	1.159	0.386	*2.808	0.041
داخل المجموعات	256	35.229	0.138		
المجموع	259	36.389			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.808) والدلالة الإحصائية (0.041) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة. وهذا يجعلنا نرفض الفرضية بصيغتها العدمية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة HO4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ".

الجدول (13): نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
*2.695	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم Independent-Samples T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ووجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) أن قيمة T (2.695) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.008) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الوزارات الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نرفض الفرضية العدمية.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

HO: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الآتية:(المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

1 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى HO1: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	6.727	3.364	0.235	0.791
داخل المجموعات	257	36.813	0.143		
المجموع	259	36.880			

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14) أن اختبارF لم يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة(95%). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.235) والدلالة الإحصائية (0.791) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي للمبحوثين. وبالآتي نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

2 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية HO2: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة ".

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي حسب متغير مدة الخدمة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4	0.570	0.143	*1.001	0.008
داخل المجموعات	255	36.310	0.142		
المجموع	259	36.880			

* ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) أن اختبار F يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.001) والدلالة الإحصائية (0.008) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي. وبالآتي يمكن رفض هذه الفرضية بصيغتها العدمية.

3 – نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة HO3: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير العمر ".

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي حسب متغير العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.334	0.111	0.779	0.506
داخل المجموعات	256	36.546	0.143		
المجموع	259	36.880			

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) أن اختبار F لم يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.779) والدلالة الإحصائية (0.506) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على اتجاهات المبحوثين نحو أدائهم الوظيفي. وهذا يجعلنا نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة HO4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ".

الجدول (17): نتائج اختبار (T) للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.572	0.568	$\alpha \leq 0.05$

استخدم Independent-Samples T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ووجد من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) أن قيمة T (0.572) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.568) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها العدمية.

6- عرض النتائج وتفسيرها:

1- أظهرت الدراسة أن الوزارات في الأردن تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين فيها بدرجة متوسطة. وقد يكون لشروط الاشتراك في "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية "وسعي الحكومة الأردنية إلى تطبيق برنامج "الحكومة ألإلكترونية "أثر في تحقيق مجالات إدارة المعرفة موضع الدراسة الأمر الذي ساعد على تطبيق هذا المفهوم. رغم أن حقل إدارة المعرفة لا يزال حديث النشأة في الدول النامية ومن ضمنها الأردن.

2- أظهرت الدراسة أن المديرين في مراكز الوزارات الأردنية يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي وفقاً لمقياس الدراسة.

3- أظهرت الدراسة أن الوزارات في الأردن تلتزم بأبعاد إدارة المعرفة التي تم دراستها بمستويات مختلفة. ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في

المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة).

4- أظهرت الدراسة أن عناصر الأداء الوظيفي المفترضة التي تم دراستها تعد جميعها مصدراً يشْعِر المديرين في مراكز الوزارات الأردنية بمستوى أداء عالٍ ولكن بدرجات مختلفة، وكان ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: (حجم الأداء، ونوعية الأداء، وسرعة الإنجاز، وتبسيط العمل، وكفاءة الأداء). وقد يرجع السبب في ذلك إلى إسهام إدارة المعرفة في:

أ- زيادة حجم الأداء، وذلك بتوفير العديد من الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وإيجاد أساليب جديدة أكثر فعالية في حل كثير من مشكلات العمل، وزيادة قدرة الإدارة في اتخاذ القرارات.

ب- تحسين نوعية الأداء، وذلك من خلال زيادة دقة العمل وتحسين جودته.

ج- زيادة سرعة الإنجاز، ويكون ذلك باستخدام تقنية المعرفة التي أسهمت في تقليل وقت إنجاز العمل، وتسهيل إجراءاته.

د- تحسين كفاءة الأداء؛ إذ أسهمت إدارة المعرفة في تحسين الجوانب الاقتصادية للعمل، وذلك من خلال خفض التكاليف، واختصار الوقت والجهد المبذول إلى الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل الموظفين مما أدى إلى زيادة كفاءة أدائهم.

هـ- تبسيط العمل، وينجم ذلك عن تبسيط إجراءات العمل، وتعزيز المشاركة والتعاون بين العاملين، وتقليص الروتين، وتسهيل تبادل المعلومات بين إدارات المنظمة.

5- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات إدارة المعرفة موضوع الدراسة(مجتمعة)على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المديرون في مراكز الوزارات في الأردن. وعند دراسة أثر كل مجال على نحوٍ منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات إدارة المعرفة الآتية:

أ- فريق المعرفة: وقد فسر هذا المتغير 30.2% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وترى الدراسة أن ذلك قد يعود إلى أن هذا الفريق مسؤول عن توليد المعرفة الجديدة والعمل على تطويرها وتضمينها مع المعرفة القائمة، والعمل على إدارتها ونشر الثقافة المعرفية في الوزارة مما يُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء.

ب- التشارك في المعرفة: وقد فسر هذا المتغير 22.0% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وترى الدراسة أن سبب ذلك قد يعود إلى أن التشارك في المعرفة يحتم على العاملين الاتصال ببعضهم بعضًا، وتبادل الخبرات فيما بينهم، والعمل على نحوٍ جماعي، وإيجاد بيئة تعاونية تقوم على التعاون والتنسيق مما يسهم في رفع سوية الأداء الوظيفي.

ج- تطبيق المعرفة: وقد فسر هذا المتغير 16.1% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وترى الدراسة أن من فوائد تطبيق إدارة المعرفة في هذا المجال تحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق ما بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة وتوفير نظام فعال للمعلومات يسهم في سرعة إنجاز العمل وتحسين نوعية الأداء.

د- توليد المعرفة: وقد فسر هذا المتغير 14.6% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وترى الدراسة أن هذه العملية تضمن للمنظمة امتلاك المعرفة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.

هـ- تكنولوجيا المعرفة: وقد فسر هذا المتغير 00.8% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وترى الدراسة أن التكنولوجيا أسهمت على نحوٍ كبير في تحسين فاعلية إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها. فقد ساعدت على خزن المعرفة واسترجاعها، وسهلت التشارك فيها وتطبيقها مما مكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويرى (باسردة، 2006) أن المديرون الذين يفهمون التكنولوجيا ويستخدمونها قادرين على تطوير منظماتهم بالاعتماد على نظم المعلومات التي تساعدهم على إدارة المنظمة وحل المشكلات وصنع القرارات وتحسين الأداء.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزارتهم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والنوع الاجتماعي.

7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمر، والنوع الإجتماعي.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير: مدة الخدمة.

التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين، وتشجع على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها، بهدف الوصول إلى المنظمة المتعلمة Learning Organization التي تمتاز بأن الكثير من معرفتها الرئيسة هي معرفة داخلية، وأن إدارتها وموظفيها يتعلمون من تجاربهم.

2- تحسين المناخ التنظيمي للعمل وذلك بتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين وتفويض صلاحيات كافية لهم تمكنهم من تطبيق معارفهم، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني مما يرفع من روحهم المعنوية ويحسن مستوى أدائهم، ويحد من تسربهم، ويمكن التنظيمات من الاحتفاظ بخيرة كفاءاتها.

3- الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا يتطلب إقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتأهيل الموظفين على مفاهيم إدارة المعرفة وتشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في التعلم في المجالات كلها المتعلقة بعملهم. وتدريبهم كذلك على استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة، باعتبار أنهم يشكلون رأس مالها الفكري ومخزن معرفتها الضمنية.

4- الاهتمام بإدارة المعرفة الضمنية من خلال تفعيل عمليات إنتاج المعرفة وتدوين الأفكار والمهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين في الوزارات الأردنية وحفظها وإتاحتها للاستخدام.

5- تبني نظامٍ موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية، ويشجع العاملين على الإبداع، وإنتاج المعرفة، والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية، والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف وزاراتهم.

6 – ضرورة مواكبة الوزارات الأردنية للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا إدارة المعرفة بما يتناسب وطبيعة عمل كل وزارة، وإعادة النظر في أنظمتها المعلوماتية بناء على التغذية الراجعة من قبل العاملين والمستخدمين لهذه الأنظمة بهدف رفع كفاءتها، وتحسين جودة المعلومات التي تقدمها من حيث زيادة دقتها، وسرعة الوصول إليها، وملاءمتها، وكفايتها الكمية، مما يسهم في تسريع أداء الخدمة ورفع سويتها.

7- السعي نحو تحويل الأصول المعرفية لدى الوزارات الأردنية إلى وثائق الكترونية بما يسهم في حفظها ونشرها واستخدامها، والعمل على تنفيذ الأعمال إلكترونياً، والحد من المعاملات الورقية التي تشكل عملية حفظها وإدامتها عبئاً على الوزارات تمهيداً إلى تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.

8- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم إدارة المعرفة، وإمكانية الإفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة، مثل: دعم الإدارة، ومدى استعداد الموارد البشرية، وأثر الثقافة التنظيمية، وقادة المعرفة، ومستوى البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة وغيرها.

المراجـع

المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين، ***لسان العرب***، تحقيق: عامر أحمد، 2003، المجلد 9، بيروت: دار الكتب العلمية.

أبو جزر، أماني، 2005، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

أبو قبة، عاهد، 2004، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، ***رسالة ماجستير***، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

باسردة، توفيق 2006، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة دمشق، سوريا.

بيدس، عادل، 2007، استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، ***رسالة ماجستير***، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حجازي، هيثم، 2005، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخروصي، سالم، 2003، **أثر نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء في المديريات العامة بولاية صحار في سلطنة عمان**، ***رسالة ماجستير***، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير 2008، ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***، عمان: دار وائل للنشر.

السلمي، علي، 2002، ***إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة***، القاهرة: دار غريب للنشر.

عبد الجواد، غادة، 2005، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن، ***رسالة ماجستير***، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القيسي، علي، 2005، مستوى كفاءة أنظمة المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة، ***أطروحة دكتوراه***، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المومني، حسان 2005، اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، ***رسالة ماجستير***، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

نجم، عبود، 2005، ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجية والعمليات***، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Akhavan, P. Jafari, M and Fathian, M. 2005."Exploring Failure -Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations, ***Journal of Knowledge Management Practice.*** 6(2): http://www. tlainc. com/jkmp. htm.

Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I., 2008.Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. ***Journal of Knowledge Management***. 12 (4): 16 – 29.

Chua, A., Lam, W. 2005.Why KM Projects Fail:Amulti-Case Analysis. ***Journal of Knowledge Management***. 9 (3): 6 – 17.

Daft, R. 2006.***Organization Theory and Design,*** Thomson Learning, South - Western, U. S. A.

Griner, M. Bohman, T. and Krcmar, H. 2007.A Strategy for Knowledge Management ***Journal of Knowledge Management***. 11 (6): 3 - 15.

Laudon, K., and Laudon, J. 2005.***Management Information Systems: Managing Digital Firm.*** Prentice Hall Inc, New Jersey. U. S. A.

Manuel, E. 2008.***The Knowledge Management in SADC Countries. The Icfai Journal of Knowledge Management*** 6 (1): 46 – 55.

Marc, D. 2003.**Knowledge Leaders Critical Issues**. http://

www. lib. umi. com.

Marquardt, Michael J. 2002.***Building the Learning Organization***, U. S. A., Davis- Black Publishing Company.

Martensson, Maria. 2000.*A Critical Review of Knowledge Management as a Management* Tool, ***Journal of Knowledge Management,*** 4(3): 204 – 216.

Mathew, V. 2008.Knowledge Management Progression, Issues and A:roaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda. ***The Icfai Journal of Knowledge Management,*** 6(1): 20 – 45.

Matzkin, D. 2008.Knowledge Management in the Peruvian Non- Profit Sector. ***Journal of Knowledge Management***. 12 (4):147 –159.

McGill University Graduate School of Library and Information Studies. 2002.***Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for An Empirical Perspective***, Montreal, Canada. Cited on 17-3-2004.http://www. informationr. net/ ir/8-1/paper141.html.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 2004.***Hitotsubashi on Knowledge Management***. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. Singapore.

Singh, M., Shankar, R., Narain, R. and Kumar, A. 2006.Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries. ***Journal of Knowledge Management***, 10 (6): 110 – 128.

Singh, S. 2008.Role of leadership in knowledge management ***Journal of Knowledge Management***. 12 (4): 3 – 15.

Turban, E., Mclean, E., and Wether, J. 2004.***Informantion Technology for Management***. New York: John Wiley & Sons. Inc. U. S. A.

Yu, S., Kim, Y., Kim, M. 2007.Do we know what really drives KM performance? ***Journal of Knowledge Management***. 11 (6): 39 – 53.

Zaim, H. Tatoglu, E., Zaim, S. 2007.Performance of Knowledge Management Practices: A causal Analysis. ***Journal of Knowledge Management*** 11 (6): 54 – 67.

Attitudes of Managers in the Jordanian Central Ministries towards the Role of Knowledge Management on Job Performance: A Field Study

Ayman AL. Maani

ABSTRACT

This study aimed at identifying attitudes of managers at the Central Ministries of Jordan towards applying the concept of Knowledge Management, and towards its impact on their performance. Also, the study attempted to examine the differences in the attitudes of managers according to their demographic characteristics. This study included (260) managers. The researcher analyzed the collected data by using descriptive statistics, regression, T-test and one way (ANOVA). The study showed that Ministries adopted Knowledge Management at a moderate level. The level of managers' performance was high. There was a significant statistical impact of knowledge management variables: (knowledge creation, knowledge teams, knowledge application, knowledge Sharing, knowledge storage, and knowledge management technology) on managers' performance. Knowledge management interpreted (40.9%) of the variance in managers' performance. The results also indicated that there were significant differences in the attitudes of managers towards applying knowledge management due to their demographic characteristics, with the exception of the experience variable. But there were no significant differences in managers' job performance due to their demographic characteristics, with the exception of the experience variable. Based on these results; the study reached the following recommendations: ministries should be considering the following improving the organizational climate, creating an organizational culture to encourage knowledge sharing, adopting an incentive system plan to increase efforts toward using knowledge management, granting the employees enough freedom to enable them apply their knowledge , and developing the abilities of employees to increase their performance.

KEYWORDS: Knowledge, Knowledge management, Performance, Jordan Public Sector.

أيمن عوده المعاني
كلية الأعمال، الجامعة الأردنية.

Received on 19/9/2008 and Accepted for Publication on 15/4/2009.