

The role of knowledge management in enhancing institutional efficiency and improving the performance of the 933-call center of the Saudi Electricity Company: a case study

Maher Mohammed Alsolami^a, Faisal Muteb Al-Otaibi^b, Dr. Maher Mohsen Faqiha^c, Mohammed Ibrahim Yousef^d

^{a,b,c,d}Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

alslmym95@gmail.com^a, Fas.alotaibi716@gmail.com^b, mfakeha@kau.edu.sa^c, meam3000@gmail.com^d

Abstract: This study aimed to identify the role of knowledge management in Call Center 933 and its impact on enhancing institutional efficiency and improving performance, by examining the processes of knowledge management in its dimensions (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application), and identifying the level of institutional efficiency and performance improvement in Call Center 933. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire administered to a random sample of administrators in Call Center 933, with 240 respondents. The study found that the employees in Call Center 933 possess the necessary knowledge needs for knowledge management. The statistical results indicated that the level of knowledge management in Call Center 933 is applied to a high degree. Additionally, the level of institutional efficiency and performance improvement was high. Furthermore, a statistically significant negative correlation was found at a significance level of 0.01 between knowledge management in Call Center 933 in its dimensions (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) and enhancing institutional efficiency and performance improvement. This indicates that the more the knowledge management processes are applied in Call Center 933, the higher the institutional efficiency and performance improvement. The application of knowledge management in Call Center 933 contributed to the development of human resources by enhancing managerial skills and providing information about subordinates' performance. The study recommended enhancing knowledge management efforts in Call Center 933 by developing new systems for diagnosing, generating, storing, distributing, and applying knowledge, and intensifying efforts to enhance institutional efficiency by implementing innovative strategies supported by knowledge management.

Keywords: Knowledge Management - Institutional Efficiency - Performance Improvement - Call Center 933

دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣ التابع لشركة الكهرباء السعودية: دراسة حالة

الباحث د. ماهر محسن فقيها
mfakeha@kau.edu.sa

إعداد الباحث: ماهر محمد السلمي
alslmym95@gmail.com

الباحث محمد ابراهيم يوسف
meam3000@gmail.com

الباحث: فيصل متعب العتيبي
Fas.alotaibi716@gmail.com

قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ وأثرها على تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء ، وذلك من خلال دراسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)، والتعرف على مستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة باستبانة طبقت على عينة عشوائية من الموظفين بمركز الاتصال ٩٣٣ حيث كان عدد الذين استجابوا للاستبانة ٢٤٠ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين بمركز الاتصال ٩٣٣ يتوفر لديهم الاحتياجات المعرفية اللازمة لإدارة المعرفة، ولذلك اظهرت النتائج الاحصائية أن مستوى ادارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣ يطبق بدرجة مرتفعة كما تبين أن مستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء جاء بدرجة مرتفعة ، وأن هناك علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) و تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء وهذا يدل على أنه كلما زاد تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ زادت الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء، وتطبيق إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ ساهم في تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، توفير معلومات عن أداء المرؤوسين. وأوصت الدراسة تعزيز جهود إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ من خلال تطوير أنظمة جديدة لتشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، تعزيز الجهود لتعزيز الكفاءة المؤسسية عن طريق تنفيذ استراتيجيات مبتكرة مدعومة بإدارة المعرفة...

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - الكفاءة المؤسسية - وتحسين الأداء - مركز الاتصال ٩٣٣

المقدمة

إن أهم سمه من سمات عصرنا الحالي هي الثورة المعلوماتية والتي اثرت بشكل كبير وواسع على جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها ولاسيما مجالات الاعمال بل واصبح لزاما على المنظمات التي تسعى للتميز والنجاح ان تواكب هذه الثورة المعرفية حتى تبقى في الصدارة وتحافظ على قوتها التنافسية. فالمعرفة وادارتها وتحديثها باستمرار أصبحت هي السلاح التنافسي لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ولان هذا العصر يعرف بعصر المعرفة لذلك أصبحت المنظمات تسعى لتبني أساليب ادارته المعرفة واصبح الاستثمار في المعرفة وتوظيف الخبرات والمهارات واستغلالها للاستغلال الأمثل ضرورة ملحة لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف وكل ذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توفر موارد بشرية قادرة على اداره هذه المعرفة وحسن استخدامها بما يعود بالنفع على المنظمة بشكل كلي "فقد باتت ادارته الموارد البشرية وصقل المهارات المعرفية احدى وظائف النظم المؤسسية فهي ادارته لاهم واغلى الأصول، وهو ما يميزها عن باقي تلك الأصول ، انما أصول مفكرة" (الصقهان ، ٢٠٢١) لان المنظمات أصبحت تؤمن بأهمية الأداء الأمثل لمواردها البشرية باعتباره ميزه تنافسيه مستدامه لذلك أصبحت المنظمات اليوم تركز على تحسين أداء الموظفين وتبحث في احدث الأساليب للارتقاء به وتطويره فقد ظهر حديثا مفهوم اداره المعرفة وهو من الأساليب الإدارية التي زاد الاهتمام بها مؤخرا من قبل المنظمات لمواجهة حده المنافسة ومواكبه التغيرات ولما له من اثار ايجابية على المنظمة وعلى أداء الموظفين فيها.

تعد إدارة المعرفة من الأولويات التي حظيت باهتمام إدارة المنظمات الناجحة، لما لها من دور كبير في رفع مستوى أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم ومهارتهم، من خلال خلق بيئة تنظيمية نشطة تشجع العاملين في المنظمة على المشاركة بمستوى معرفة الآخرين وثقافتهم فلقد أصبحت إدارة المعرفة تساعد الموارد البشرية في المنظمة على اكتساب خاصية التبصر من واقع مهارة كل فرد في المنظمة (نوري، ٢٠١٨) كما يعبر مفهوم إدارة المعرفة عن النظام البالغ الأهمية والمتسارع الذي يهدف إلى امتلاك الخبرات ومشاركة المعارف داخل المنظمة للسعي دوما نحو الأفضل مع السعي إلى استخراج ما هو متراكم في عقول الأفراد في المنظمة من خبرات وإبقائها داخلها وتوظيفها بما يحقق المنفعة. كما أنها تعزز روح التواصل بين الأفراد وتقود العمل الجماعي حيث ترى أنهما الوسيلتان لتبادل المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة. (المجالي، ٢٠١٧) فأدارته المعرفة من المواضيع الحديثة التي اهتم الباحثون بدراساتها باعتبارها اهم المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء حيث ان تحسين الأداء نتيجة حتمية لتطور المنظمات الحكومية والخاصة وهذا ما دفع بالباحثين والمختصين في علم الإدارة الاهتمام بهذا الجانب ودراسته من اجل التحسين المستمر في الأداء كونه من اهم العناصر التي تساهم في نجاح المنظمات.

ولهذا نبعت فكرة هذا البحث محاولاً تقصي معرفه اثر ادارته المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في المنظمات الحكومية وخاصة في مركز الاتصال ٩٣٣.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع الأعمال في الوقت الحالي العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات البيئية السريعة التأثير، مثل: التطورات المعرفية والتكنولوجية والمتغيرات الاقتصادية العالمية، مما يتطلب تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية لمواجهة تلك التحديات، وتعد إدارة المعرفة من المجالات المتقدمة باعتبارها من الأدوات التي تمكن من التعامل مع التغيرات العالمية بالإضافة كونها من العناصر الرئيسية في تطوير الأعمال باعتماد التقنيات الحديثة، إضافة إلى تطوير أساليب العمل وتحسين نوعية الخدمات بالشكل الذي يتوافق مع التغير المستمر في طلبات ورغبات واحتياجات المستفيدين. (القاضي، ٢٠٢٢) وتشير بعض الدراسات (العنزي، ٢٠١٨) إلى وجود قصور في مؤشرات المعرفة الفعالة التي تسهم في رفع الأداء البشري والمالي والتقني، كما أشارت دراسة (العمرى، ٢٠١٧) إلى أن معوقات إدارة المعرفة في جامعة طيبة كانت بشكل كبير، ودراسة (المطلق، ١٤٣٤هـ) التي توصلت إلى أنه "لا زالت المؤسسات في المملكة العربية السعودية دون المأمول في الاهتمام بإدارة المعرفة نظريا وتطبيقيا مع الحاجة إلى ذلك"، ولا شك أن هذا القصور في إدارة المعرفة يؤثر على تحسين الأداء. فإدارة المعرفة ضرورة للنهوض بالمؤسسات وتطوير وتحسين أدائها، بمواكبة الوسائل والبرامج التكنولوجية الحديثة. وعليه فإن مشكلة البحث تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو اثر ادارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ حسب تصورات المبحوثين؟

أهمية الدراسة

ويمكن تقسيم أهمية البحث إلى قسمين:

أولاً- الأهمية النظرية

يستمد هذا البحث أهميته كونه يتناول واحدة من القضايا التي تمس جوهر إدارة المؤسسات بشكل كبير، وهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمة أساسية فيها، والاستجابة لما يحدث في البيئة المحيطة أصبح ضرورة ملحة. ويستمد أهميته أيضا من تسليط الضوء على درجة تطبيق مركز الاتصال ٩٣٣ لإدارة المعرفة وقياس أثرها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين أداء في مركز الاتصال ٩٣٣ بصفة خاصة وفي المؤسسات السعودية الأخرى بصفة عامة .

كما تنبع أهمية البحث من ضرورة إدراك الفرص التطويرية الجديدة التي تتطلبها المستجدات الحديثة والتغيرات المستقبلية التي تتطلب التركيز على تطوير أداء الموظفين، والاهتمام بالجوانب المعرفية التطبيقية من خلال التواصل المستمر مع الموظفين، والعمل على إخراج أقصى ما لديهم من قدرات ومهارات. وتستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية تفعيل عمليات إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في ظل ما تشهده المؤسسات السعودية من تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وحاجتها المستمرة إلى تحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تنبع من تحليل الواقع الفعلي لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ ، وتحليل اتجاهات الموظفين فيها والوصول الى مدى التأثير على الموظفين من حيث التحسين والتطور، وأهميته من الجهة المطبق فيها وهي مركز الاتصال ٩٣٣ وتسلط الضوء على الدور الذي تسهم به التقنيات الحديثة في ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣.

أهداف الدراسة

يتمثل هدف البحث في معرفة واقع إدارة المعرفة مركز الاتصال ٩٣٣ وأثرها على تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء وذلك من خلال:

١. التعرف على دور ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ .
٢. التعرف على مستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية في مركز الاتصال ٩٣٣ .
٣. التعرف على مستوى تحسين الأداء بمركز الاتصال ٩٣٣ .
٤. تسليط الضوء على مستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية و التحسين في الأداء كأثر لإدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣.
٥. تقديم النتائج والتوصيات التي تساهم في اثراء عمليه ادارة المعرفة في المنظمات الحكومية وخاصة مركز الاتصال ٩٣٣.

تساؤلات الدراسة

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ماهو واقع تحقيق متطلبات ادارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) في مركز الاتصال ٩٣٣ ؟
٢. ما هو مستوى الكفاءة المؤسسية في مركز الاتصال ٩٣٣ ؟
٣. ما هو مستوى تحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ ؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ ومستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء ؟

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣ . ستتضمن الخطوات الرئيسية للدراسة ما يلي:

- استعراض الأدبيات: سيتم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتاحة حول إدارة المعرفة وتأثيرها على الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء. سيتم تحليل الدراسات والأبحاث السابقة لفهم المفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع.
- جمع البيانات: سيتم جمع البيانات اللازمة من مركز الاتصال ٩٣٣ من خلال مجموعة من المصادر، مثل استخدام استبيان لقياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء.
- تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب تحليلية متنوعة، مثل التحليل الكمي والنوعي، لفهم العلاقات بين متغيرات إدارة المعرفة والكفاءة المؤسسية والأداء.
- دراسة الحالة: سيتم اختيار مركز الاتصال ٩٣٣ كدراسة حالة، حيث سيتم تحليل تطبيق إدارة المعرفة فيه وتقييم تأثيرها على الكفاءة المؤسسية والأداء.
- توجيه التوصيات: ستستخدم النتائج والتحليلات لتقديم توصيات موجهة لتحسين تطبيق إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ وزيادة كفاءته المؤسسية وتحسين أدائه. ستشمل التوصيات الخطوات العملية والإجراءات القابلة للتطبيق. من خلال هذا المنهج، ستساهم الدراسة في فهم أفضل للعلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءة المؤسسية والأداء، وتقديم توجيهات عملية لتحسين الممارسات والنتائج في مركز الاتصال ٩٣٣.

مصطلحات الدراسة

● إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تعني عملية تتيح للأفراد داخل المؤسسة الوصول إلى البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالتنسيق الصحيح داخل المؤسسة (Bolisani and Bratianu, 2018)، وتشمل العمليات والأنشطة التي تساهم في توليد المعرفة واكتسابها وتنظيمها واستخدامها ونشرها بين الأفراد داخل المنظمة. هذه العمليات تهدف أيضاً إلى نقل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتطبيقها في أنشطتها الإدارية.

(Hussinki et al, 2017)

تعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها تسهيل وصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وتنظيمها واستخدامها بشكل فعال داخل مركز الاتصال ٩٣٣، وبأنها عملية خلق وتوليد قيمة مضافة، بناءً على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها.

● الكفاءة المؤسسية:

تعرف الكفاءة المؤسسية بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. (عودة، ٢٠٢١).

أما التعريف الإجرائي للكفاءة المؤسسية فهو القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل ويشير تكلفة، ومن ثم فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تقليل التكاليف .

● تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه: الأداء العام والشامل للمؤسسة، والذي هو كم وكيف تفاعلاتها الداخلية والخارجية (أبو حجل، ٢٠٢٢) . كما يعرفه عساف والهور (٢٠٢٠) بأنه مستوى من النجاح تحققه المنظمات من أجل الوصول لأهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات. أما التعريف الإجرائي لتحسين الأداء فهو عملية متكاملة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، يشمل هذا التحسين الجهود المبذولة لتحسين العمليات الداخلية وتحسين استخدام الموارد وتطوير القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين. يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل، وتحقيق النجاح والاستدامة في المجال الذي تعمل فيه.

● مركز الاتصال ٩٣٣

مركز الطوارئ للشركة السعودية للكهرباء ٩٣٣ هو مركز يتبع لوزارة الكهرباء في المملكة العربية السعودية، بالنسبة لرقم ٩٣٣، فإنه رقم طوارئ موحد لشركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية. يُستخدم هذا الرقم في حالات الطوارئ والأعطال الكهربائية، حيث يمكن للمواطنين الاتصال به للإبلاغ عن مشاكل الكهرباء والأعطال ليتم إصلاحها بواسطة الفنيين المختصين في ورش الصيانة الطارئة التابعة للشركة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

في هذا القسم سيتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وتم عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة العجمي، (٢٠٢١). هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في الشركة الكويتية النفط الخليج. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وقد تم اختيار عينة عشوائية (١٠١) من العاملين في الشركة ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أنه يوجد تأثير لكافة أبعاد إدارة المعرفة على الأداء

الوظيفي للعاملين في الشركة الكويتية لنفط الخليج. وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة في توفير كافة الامكانيات للإدارة المعرفة فيها ومواكبتها للمستجدات في مجال إدارة المعرفة من جهة ومن جهة أخرى ضرورة المحافظة على نفس المستوى من الأداء الوظيفي بصورة عامة والتركيز على الدورات التدريبية في المجالات المختلفة..

٢. **دراسة أبو جمعة (٢٠٢١).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، وتمثلت عينة الدراسة من (٤٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إدارة المعرفة ببعديها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) في تحسين أداء العاملين ببعديها (جودة العمل، الالتزام) في الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات والاهتمام بتحسين أداء وتدريب العاملين باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم.

٣. **دراسة الصقهان (٢٠٢١)** وهدفت الدراسة الى قياس دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في منطقة الرياض وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين وعددهم [١١,٤١٩] من موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وأهم النتائج المتعلقة بالدراسة وجود علاقة طردية بين كلا من (تشخيص المعرفة وتحديث المعرفة و نشر وتوزيع المعرفة وبين قياس أداء الموارد البشرية، بما يعني أنه كلما ارتفع تشخيص و تحديث ونشر وتوزيع المعرفة كلما ارتفع أداء الموارد البشرية، وبذلك تتضح قوة العلاقة بين تشخيص وتحديث ونشر وتوزيع المعرفة وبين قياس جودة أداء الموارد البشرية، أوصت الدراسة بضرورة امتلاك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها، وضرورة تقديم المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية للموظفين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها والاعتماد على معايير موضوعية وعادلة من أجل الكشف الحقيقي عن مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى تفادي المشاكل بين العمال.

٤. **أبو الغنم، (٢٠١٨).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتضمن أبعاد إدارة المعرفة (تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة)، بينما تألفت أبعاد أداء العاملين (اختصار الوقت، ودقة الأداء، وتحقيق سرية العمل، تقليل تكلفة العمل)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) مستجيب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 a) لإدارة المعرفة في أداء العاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز إدارة البنوك الإسلامية الأردنية على إدارة المعرفة بأبعادها

(اكتساب المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة، حماية المعرفة) مما يساهم في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

٥. **دراسة المنيزل (٢٠١٨)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية، ومستوى الأداء التنظيمي في هذه الشركات، ومعرفة مدى وجود أثر لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعد المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية والبالغ عددها (١٦) شركة صناعية، وقام الباحث باختيار عينة قصدية مكونة من (١٢٠) مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية جاء متوسطاً، كما بينت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة المعرفة ككل وأبعادها (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية، وعدم وجود أثر لجمالي (خزن المعرفة، وتوزيع المعرفة). أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة الفردية لدى الموظفين والمديرين في الشركات الصناعية في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقية، الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تُستغل تصبح غير ذي فائدة.

٦. **دراسة العنزي، (٢٠١٨)**. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة المتمثلة بمجالات (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت والذين يشغلون منصب (رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، موظف إداري) حيث تكون مجتمع الدراسة من (١٨٠) موظفاً من الموظفين الإداريين العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت والذين تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة الخاصة بمجال إدارة المعرفة في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت أنها جاءت بمستوى عالي، كما أظهرت النتائج الخاصة بمجال الأداء الداخلي أنه جاء بدرجة تقييم عالية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وفي جميع مجالاتها على أداء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، وأخيراً أوصت الدراسة بمواكبة الوسائل والبرامج التكنولوجية

الحديثة في سبيل الحفاظ على مستوى أداء العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.

٧. **دراسة نوري (٢٠١٨)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وتضمنت عمليات إدارة المعرفة على (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، وخزن المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بينما تألفت أبعاد الميزة التنافسية من سرعة تقديم الخدمة، وجودة الخدمات والمرونة)، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعداد استبانة تحتوي على (٤٩) فقرة، وتم اختبار صدقها وثباتها. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم في البنوك التجارية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) مستجيب، وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة تمثلت ب(توليد المعرفة، و تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية ،وأوصت بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. وتم الاستفادة من الدراسة في دعم مفاهيم إدارة المعرفة.

٨. **دراسة الحميدة (٢٠١١)** بعنوان إدارة المعرفة وعلاقتها بإداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الاردنية من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الأردنية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس، واختيرت عينة الدراسة التي بلغت (٢٤٧) عضو هيئة تدريس، وقد صلت الدراسة أن درجة ممارسة الجامعات الحكومية الأردنية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء تو هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة أنضاً. تم الاستفادة من الدراسة السابقة بمجال إدارة المعرفة ومجال أداء العاملين.

٩. **دراسة الزطمة (٢٠١١)** بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٩) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأثر إدارة المعرفة على تميز الأداء، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Juhász (2018) بعنوان : " إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات الشركات التابعة المملوكة لأجانب في أربعة من دول وسط وشرق أوروبا ". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية استراتيجية نقل المعرفة لتحقيق الاستدامة العامة للأعمال، وتهدف هذه المساهمة إلى توفير بعض الأفكار حول مجال معين تعقيد إدارة الموارد البشرية في الشركات التابعة المملوكة للأجانب تم استخدام منهجية استقصائية معتمدة على البيانات الثانوية المجمعة من فترتين زمنيتين (٢٠١١-٢٠١٣) و (٢٠١٥-٢٠١٦). تم اختيار المجتمع المستهدف من شركات التابعة للأجانب في الدول المعنية بالدراسة في وسط وشرق أوروبا. تم اختيار العينة من هذا المجتمع بشكل مناسب لتمثيل مجمل السوق. يُظهر البحث أن لإدارة المعرفة ونقل المعرفة دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي، كما أظهرت النتائج أهمية إدارة المعرفة ونقلها في تحسين أداء شركات التابعة للأجانب في المنطقة المعنية، وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن توجيه الجهود نحو نقل المعرفة بين المقر الرئيسي والفروع المحلية يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج إيجابية أكبر للشركات.، بناءً على النتائج، يُوصى بأن يركز المديرون على تنمية استراتيجيات نقل المعرفة في عملياتهم، بما في ذلك تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز التواصل والتفاعل بين المقر الرئيسي والفروع المحلية. .

٢. دراسة Golouzan & Nematzadeh (2018). بعنوان : " أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي من خلال نهج استراتيجيات الموارد البشرية (دراسة حالة: المقر الرئيسي للبنك الزراعي الإيراني)". هدفت الدراسة إلى تقديم حلول لتعزيز مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة، وقد تم ذلك من خلال استخراج المؤشرات الرئيسية واستخدام الاستبيانات القياسية لتصميم استبيان شامل. تم إدارة هذا الاستبيان إلى عينة من مديري مقر البنك والخبراء، حيث بلغ عددهم ٢٤٨ شخصاً، وتم اختيارهم بناءً على جدول مورغان بناءً على المسح العشوائي الطبقي. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، بدون دور وسيط لنهج استراتيجية الموارد البشرية، تؤثر على الأداء التنظيمي لمكاتب المقر الرئيسي للبنك، وذلك بمعدلات تأثير بلغت ٤٠٪ و ٢٪ على التوالي. كما أوضحت الدراسة أن في حالة وجود نهج مناسب لاستراتيجية الموارد البشرية، سيؤدي ذلك إلى زيادة تأثيرات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بشكل كبير، حيث بلغت نسب التأثير ٦٠٪ و ٣٥٪ على التوالي. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتبني نهج مناسب لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتعزيز الأداء التنظيمي بشكل أكبر.

٣. دراسة Torabi & Kyani (2018). بعنوان : " دراسة تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في إدارة فروع بنك كيشافارزي". هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في إدارة فروع بنك Keshavarzi في طهران. تم تضمين جميع العاملين في فروع

البنك كمجتمع للدراسة، وتم تطبيق استبانة تضم ٢١ سؤالاً لجمع البيانات. تم تحليل البيانات لتحديد أولويات مختلف عناصر أداء الموارد البشرية واقتراح تحسينات للأداء من خلال استخدام مكونات إدارة المعرفة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على أداء الموظف ومكوناته، وأنها أثرت بشكل ملحوظ على أداء الموارد البشرية وجميع مكونات الأداء باستثناء البيئة. هذا يشير إلى أهمية تبني استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في فروع البنك، ويعزز أهمية دمج مكونات إدارة المعرفة في سياق أداء الموارد البشرية.

٤. وسعت دراسة (Iqbal, et al, 2012) إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة في باكستان. حيث اتبعت هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٣٠) فرداً ممن يعملون في شركات قطاع الاتصالات في مدينة بنجاب بالباكستان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة، حيث تبين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على إزالة العوائق وتبادل المعارف بصورة أكثر يسراً.

٥. دراسة (Carroll and Wager, 2010)، والتي هدفت للتعرف على أثر العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وإعادة هيكلة التنظيم في كندا. وقد نتجت عن هذه الدراسة عدة نتائج منها أن هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال نظام التعويضات المستخدم وطرق تعيين واختيار الموظفين. هناك علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي، هناك دور للموظفين في اتخاذ القرارات حول تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في أن هناك تركيز واضح على موضوع إدارة المعرفة، لما لها من أثر واضح في تطوير العمل الإداري وزيادة كفاءته. كما أوضحت الدراسات أن هناك حاجة ماسة لإجراء العديد من الدراسات والبحوث في هذا الموضوع الحيوي والهام، حيث أصبح عنصر ضروري لتميز مؤسسات الدولة ورفع كفاءتها، ومن هذا المنطلق سعت الدراسة لتحقيق هذا الهدف.

وعلى الرغم من وجود دراسات محلية وعربية تناولت إدارة المعرفة، إلا أنه لم يتم تخصيص أي دراسة سابقة في قطاع الكهرباء بالملكة العربية السعودية على حد علم الباحثين وبالتحديد في مركز الاتصال ٩٣٣. يظهر من الدراسات السابقة اهتماماً كبيراً وتوجهات إيجابية نحو إدارة المعرفة، ولكنها لم تحدد دورها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء مجتمعة.

بناءً على عرض الدراسات السابقة، يظهر اهتماماً بإدارة المعرفة في الدراسات العربية والأجنبية، وفيما يلي أوجه الإفادة من الدراسات السابقة، وأوجه الاتفاق والاختلاف فيها، كما يشير إلى مدى تميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة.

١-وجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تحقق للباحثين جملة من الفوائد من خلال اطلاعهم على الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة فيما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.
- صياغة أهداف الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة .
- اختيار المنهجية البحثية المناسبة.
- بناء الإطار النظري للدراسة باستخدام المعرفة المستمدة من الأبحاث السابقة.
- الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية المتنوعة لدعم البحث.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة التساؤلات وبناء أداة الدراسة، ووضع المجالات المناسبة لها .

٢-أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:
- تختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف فالدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣. دراسة العجمي تهدف إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في شركة النفط. دراسة أبو جمعة تهدف إلى تحليل أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في شركة لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية. دراسة الصقهان تهدف إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة التدريب التقني والمهني، دراسة أبو الغنم تركز على تحليل أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. دراسة المنيزل تركز على تحليل أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في شركات صناعية في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة العنزي تركز على تحليل أثر إدارة المعرفة على الأداء الداخلي في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت. دراسة نوري تركز على تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. دراسة الحمادة تركز على تحليل علاقة إدارة المعرفة بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية. دراسة الزطمة تركز على تحليل أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء في الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة..
- تختلف مع الدراسات في اختيار المجتمع، فمجتمع الدراسة في الدراسة الحالية هو الموظفين في مركز الاتصال ٩٣٣. أما في دراسة العجمي هو جميع العاملين في شركة النفط. أما في دراسة أبو جمعة هو موظفو شركة لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية. أما في دراسة

الصقهان هو موظفو مؤسسة التدريب التقني والمهني في الدراسات الأخرى تختلف المجتمعات المدروسة وتشمل موظفي البنوك التجارية الأردنية، ومديري وموظفي الشركات الصناعية، وموظفي المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، وعاملي البنوك التجارية الأردنية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية، وأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة..

● تتفق في المنهجية : الدراسة الحالية تستخدم المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وتعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. دراسة العجمي ودراسة أبو جمعة ودراسة الصقهان تستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتعتمد أيضاً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الدراسات الأخرى تستخدم أيضاً الاستبانة كأداة لجمع البيانات في إطار منهج وصفي تحليلي..

● كما تتفق من حيث النتائج حيث تظهر الدراسة الحالية علاقة ارتباطية طردية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء، وتوصي بتعزيز جهود إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار. دراسة العجمي تظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، مع توصية بضرورة مواصلة توفير الامكانيات لإدارة المعرفة. دراسة أبو جمعة تؤكد وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، مع توصية بتطوير التدريب وتحسين المعارف والقدرات. دراسة الصقهان تظهر وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية، مع توصية بتقديم المكافآت للموظفين واعتماد معايير موضوعية لتقييم الأداء دراسة الحميدة (٢٠١١) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأداء أعضاء هيئة التدريس دراسة نوري (٢٠١٨) وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة العنزي (٢٠١٨): وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء الداخلي دراسة المنيزل (٢٠١٨): وجود أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي.

● كانت الدراسات العربية متنوعة المواضيع، وذات فائدة كبيرة لموضوع الدراسة، حيث أنها بينت مدى اهتمام الحكومات العربية بمواكبة التغيرات المتسارعة الناتجة عن الثورة التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية، وكيفية مواجهة التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية.

● الدراسات الأجنبية:

● الدراسة الحالية تركز على دور إدارة المعرفة في تحسين الكفاءة المؤسسية والأداء في مركز الاتصال ٩٣٣. دراسة (Juhász 2018) تستهدف أهمية نقل المعرفة لتحقيق الاستدامة العامة للأعمال. دراسة (Nematzadeh & Golouzan 2018)

تركز على تحسين مستوى الأداء التنظيمي دون وجود دور وسيط لنهج استراتيجية الموارد البشرية. دراسة (Kyani & Torabi, 2018) تهدف إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في فروع بنك Keshavarzi في طهران. الدراسة (Iqbal, et al, 2012) تبحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة في الباكستان. دراسة (Carroll and Wager, 2010) تهدف لفهم أثر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية وإعادة هيكلة التنظيم في كندا.

- الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي ودراسة الحالة بينما استخدمت الدراسات السابقة منهجيات استقصائية ووصفية تحليلية. استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما استخدمت الدراسات السابقة استبيانات قياسية أو استبيانات مصممة خصيصاً.

- الدراسة الحالية استخدمت عينة من موظفي مركز الاتصال ٩٣٣ بينما استهدفت الدراسات السابقة عينات مختلفة من الموظفين والخبراء في الشركات التابعة للأجانب أو في فروع البنوك أو في شركات قطاع الاتصالات.

- الدراسة الحالية أظهرت علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة والكفاءة المؤسسية والأداء. الدراسات السابقة أظهرت تأثير إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بشكل مباشر على الأداء التنظيمي أو أداء الموارد البشرية دون وجود دور وسيط لنهج استراتيجية الموارد البشرية. تتنوع النتائج في الدراسات السابقة بناءً على السياق الذي تمت فيه الدراسة والتحليلات المستخدمة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي: .

- تهتم الدراسة بالدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة بتأثيرها في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣ من وجهة نظر الموظفين في مركز الاتصال ٩٣٣ نظراً لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بشكل عام، حيث أنه لم يتم إجراء هذا البحث من قبل في مركز الاتصال ٩٣٣.
- توفير المعلومات بشكل أساسي حول دور إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣.

الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري وصفاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء ؛ والعلاقة بينهما .

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة من ركائز العصر الحديث حيث أصبحت الميزة التنافسية في العصر الحديث حول من يملك المعرفة ويديرها لمصلحته، فالمعرفة لها دور مهم خاصة اذا ارادات المنظمات الصمود في عصر ثورة المعلومات لذا أصبح تبني مفهوم ادارة المعرفة في المنظمات من المفاهيم الهامة التي تحافظ على بقاء المنظمة في عصر الحديث.

مفهوم إدارة المعرفة :

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

عرف (Kor and Maden,2013) إدارة المعرفة على أنها عملية التي تسمح للمنظمة بأشياء معرفة جديدة وتسهيل استخدام المعرفة الموجودة عند الحاجة، بالإضافة إلى ذلك، وعرفت إدارة المعرفة من قبل (علي، ٢٠١٤) بأنها مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.

وكما عرفها (الشنطي، ٢٠١٧) بأنها "غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل".

وعرفها (Obeid and Rabaya,2016) على أنها العمليات التي تساعد المؤسسة على اكتساب المعرفة وتنظيمها وتوليدها ونشرها فضلاً عن نقل المعلومات المهمة ذات الصلة التي تمتلكها المؤسسة إلى مختلف الأنشطة الإدارية مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي .

اما (شبيبة، ودريس، ٢٠١٨) فقد عرف إدارة المعرفة بأنه " نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة ، سواء على المستوى الفردي او الجماعي ، من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى ادارة العمل ، وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح ، وفي الوقت المناسب للعمل المناسب ".

وعرفت بانها عملية تتيح للأفراد داخل المؤسسة بان يحصلوا على البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت الملائم وبالتنسيق الصحيح (Bolisani and Bratianu,2018) ، وتعرف أيضا إدارة المعرفة بأنها العمليات والأنشطة التي تساعد المنظمة في توليد المعرفة وإكتسابها وتنظيمها واستخدامها ونشرها بين العاملين ونقل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتطبيقها في أنشطتها الإدارية (Hussinki et al,2017).

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التعريفات السابقة تتجه النظر إلى إدارة المعرفة بأنها عملية خلق وتوليد قيمة مضافة، بناءً على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها (فن خلق القيمة المضافة)، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم يمثلون قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتقاسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها.

أهمية إدارة المعرفة :

يتم التعبير عن أهمية إدارة المعرفة من خلال نوع ومقدار المعرفة التي تقدمها للموظفين والمنظمات والمجتمعات، وتتلو هذه الأهمية مع ما يلي: (القرشي، ٢٠٢٠، ص ٨٧)

١. تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات التي تساعد على أداء عملهم بأفضل طريقة يثبت هذه الأهمية، كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم، و تبقى المنظمة على تواصل مع المجتمعات الأخرى، وتساعد على تحديث معلوماتها أولاً بأول .
٢. بالنسبة للمجتمعات التنظيمية: ويعمل هذا النوع من المعرفة على تطوير لغات مشتركة بين مجتمعات العمل حيث تعمل على تطوير مهارات العمل، و تدفع العاملين إلى مراقبة بعضهم، بحيث تصبح هذه المعرفة دستوراً مهنيّاً يجب على العاملين اتباعه.
٣. بالنسبة إلى منظمات الأعمال: إن توفير المعلومة الصحيحة لإدارة المنظمة يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصائبة، و يساعد على حل المشكلات بشكل سريع و مثالي، كما أن إدارة المعرفة الناجحة تضع المنظمة في موقع تنافسي متقدم بين مثيلاتها من المنظمات الأخرى، كما أن توفر قاعدته بيانات كمرجع يعد مهماً للمنظمة.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة:

تتعدد الفوائد من تطبيق إدارة المعرفة وقد تنوعت الدراسات في وصفها ويمكن تحديدها فيما يلي : (عون، ٢٠١٥، ص ١٧٩)

١. يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
٢. تحسين وسرعة عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
٣. يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة وإجراءاتها مما يجعلهم قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل.
٤. زيادة وعي الموظفون بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، وانخفاض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.
٥. تحقيق التعاون بين الموظفون بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يكمل كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون.

٦. ميل الموظف للبحث عن طرق وأساليب جديدة لجعل العمل أكثر براعة وجدية.
٧. القدرة على إرضاء العملاء عن طريق المنتجات والخدمات والاستجابات ذات النوعية الأعلى والأفضل.
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:
- لتطبيق إدارة المعرفة، قامت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية ، وكذلك بعض المدن في استراليا وانجلترا باتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة داخل المنظمة والوصول إلى المنظمة المعرفية أو التعليمية Learning Organization ، ومن هذه الإجراءات الضرورية تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية والإستراتيجية ، وتشجيع التعلم والتغيير، والابتكار. (الخزاعي، ٢٠١٨ ، ١٦-١٨)
- وفيما يلي توضيح بعض هذه العناصر والمتطلبات:

١/ المتطلبات البشرية للإدارة المعرفة

تمثل هذه المتطلبات في دور القيادة في إدارة المعرفة، ومما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وذلك فإن هنالك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة Trait Theory ، يرى البعض أنها التي تتسبب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد، Behavioral Theories فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (إدريس، ٢٠٠٥ ، ٥٥١).

فالعنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالأشخاص هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (الكبيسي، ٢٠٠٥ ، ١١).

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدبرون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار بهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في

المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقديم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر (أحمد، ٢٠٠٥: ٥٥١).

ونرى أن الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

٢/ المتطلبات التنظيمية للإدارة المعرفة

١. الهياكل التنظيمية

الهيكلة لتنظيمي للمؤسسة هو الشكل الذي يندرج فيه الموظفون في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً للمدير المؤسسة ، ويوضح موضع كل عامل من الموظفين بالمؤسسة بغيرهم من زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه ومن ثم طريقة انتقال المعلومات والمعرفة بينهم ، ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات من العاملين إلى المدير وبالعكس في أغلب الأحيان.

وتتعدد الهياكل التنظيمية في المؤسسات المختلفة بناءً على حجم وطبيعة عمل المؤسسة وطبيعة روح العمل داخلها وكذلك طبيعة العمليات والخدمات التي تؤديها هذه المؤسسة والعمليات الإدارية التي تقوم بها. مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

٢. الثقافة التنظيمية:

تعرف "بأنها قيم أولئك الأفراد ذوي التأثير في حياة المنظمة " كما تعرف الثقافة المؤسسية " بأنها القيم والاتجاهات والسلوكيات داخل المؤسسة الرسمية الناتجة عن تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض إضافة إلى الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم وإنجازهم لإعمالهم". كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة مثل : الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .

٣/ المتطلبات التكنولوجية للإدارة المعرفة

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الكمبيوتر التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق.
- أنظمة دعم القرار.
- الأنظمة الخبيرة.

ففي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار، فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على : (الحزاعي، ٢٠١٨)

(أ) تدعيم عملية الإبداعات.

(ب) تقليص مدة عملية الإبداع.

(ج) تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

(أ) قاعدة معرفية تحتوي على المعرفة حول موضوع معين.

(ب) القدرة على اتخاذ القرار.

(ج) القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال في تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة التي يتم ترميزها، والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية. وبرغم دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فإننا يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط (أحمد، ٢٠٠٥، ٥٥١).

عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون حول تحديد مسارات عمليات إدارة المعرفة، ويمكن تناول خلاصة الأفكار حول

عمليات إدارة المعرفة والتي تتناسب مع طبيعة منظمات الأعمال فيما يلي: (الهادي، ٢٠١٥، ٧٦٢)

(أ) **تشخيص المعرفة**: يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور الهامة والأساسية في أي برنامج لإدارة المعرفة ويتم في هذه العملية تحديد المعرفة المطلوبة ثم البحث عن أماكن وجودها فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات حيث تستخدم خريطة المعرفة للاستدلال على المعرفة الموجودة داخل المؤسسة.

(ب) **اكتساب المعرفة**: يقصد بها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة بأسلوب ابداعي بمعنى القدرة على تطوير أفكار وحلول يتحقق من خلالها مزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، ولتحقيق ذلك لابد ان تقوم المنظمة باستقطاب المبدعين والمتميزين من خلال التعاون والشاركة المؤسسية الداخلية والخارجية.

(ج) **تخزين واسترجاع المعرفة**: هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها عند الحاجة اليها.

(د) **نقل ومشاركة المعرفة**: ويراد بها نشر ومشاركة المعرفة بين منسوبي المنظمة حيث تحتاج الى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها.

هـ) **تطبيق المعرفة**: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها.

ابعاد ادارة المعرفة :

يرى الكريمين (٢٠١٤، ص ٧٠) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي:

- البعد التكنولوجي: ويعني البرمجيات والشبكات وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات الفريدة.
- البعد التنظيمي واللوجستي: ويعني الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها ومعالجتها وإعادة استخدامها، والطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات المستخدمة .
- البعد الاجتماعي: ويعني تقاسم المعرفة بين الموارد البشرية، وتكوين جماعات من صناع المعرفة وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات اتصال بين الأفراد (الملكاوي، ٢٠٠٧).

يلاحظ أن في جميع هذه الأبعاد أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

تطبيق إدارة المعرفة:

تعد المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، بل إن الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات، وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف إلى المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب واقتنائه وتنظيمه، أنها تقوم على أساسين هما : (مهدي، ٢٠١٢، ٢٦٥)

أ- استخدام واستغلال معلومات المنظمة التي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد في ظل بيئة سريعة التغيير.

ب- تطبيق كفاءات الموارد البشرية ومهارتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم. وتحتاج إدارة المعرفة إلى:

- أ) نظم تتيح انسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم؛
- ب) عمليات تشجيع تطوير واستخدام معرفة جيدة.
- ج) ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.
- د) طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة.

صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة ومبادراتها لا تعني دومة النجاح المطلق، فقد يعثرها الفشل والإخفاق أحيانا، حيث يرى عليان (٢٠١٢م، ص ٤١٧) أن ليس هناك نظام إداري غير قابل للفشل، أو غير مؤكد النجاح .

وقد ذكر الفقيه (٢٠١٧م، ٤٠٨ - ٤٠٩) أن بعض المهتمين بقضايا التعليم، قد أوردوا عدة صعوبات تحد من نجاح إدارة المعرفة في التعليم، وتعد مؤشرا في الوقت ذاته على ضعف ممارسة إدارة المعرفة في التعليم ومنها ما يلي:

- ١- ضعف البنية التحتية، والإدارة القيادية.
- ٢- قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي يجب طرحها وإعلانها.
- ٣- الإخفاق في التعاون والشركة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.
- ٤- قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.
- ٥- ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.
- ٦- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
- ٧- الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة، وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطورها.
- ٨- تراجع دور المكتبات أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الورقي، في حفظ المعلومات، والمعارف، ونشرها؛ مما أثر على دورها كمصدر حيوي للمعرفة والبحث العلمي.
- ٩- الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات، تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة، هو خلق نتاج يشجع على مشاركة المعرفة والبحث العلمي.
- ١٠- ضعف فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز على التعامل مع المعرفة الصريحة، فالعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيرة من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الفرد من مهارات، ومعارف، وتوثيقها، ونشرها، كما أن الأفراد غالبا ما يكونوا أكثر استعدادا لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات، وأقل استعدادا للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.

وقد أشار همشري (٢٠١٣م، ١٤٤ - ١٤٦) إلى مجموعة من الصعوبات كالتالي:

- ١) ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- ٢) ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة، ومحتواها، ومتطلباتها، وأهمية دورها في المنظمة.
- ٣) ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل: الثقافة التنظيمية غير الدائمة، البنية التقنية الضعيفة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.
- ٤) إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات، وقواعد المعرفة، والتقنيات ذات العلاقة، أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.

- ٥) ضعف تنمية رأس المال الإنساني، وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين و الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
 - ٦) ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة، أو حتى عدم توافرها أحياناً.
 - ٧) عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
 - ٨) الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المختصة؛ مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل، والبحث لدى العاملين في المنظمة.
 - ٩) عدم وجود خريطة للمعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة تعرف أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها .
 - ١٠) مقاومة العاملين للتغير، لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. الى الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة .
- من خلال النظر إلى التحديات والمشاكل التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، نرى أنه من الضروري تحديد هذه المشاكل والعمل على حلها بفعالية لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف المرجوة. يجب أيضاً تكثيف الجهود في تلك المؤسسات ووضع رؤية محددة وواضحة.

المبحث الثاني: تعزيز الكفاءة المؤسسية

يُعد مفهوم الكفاءة جزءاً أساسياً في التفكير والممارسات الإدارية، ويتم استخدامه بشكل واسع من قِبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء. يترتب على ذلك أهمية كبيرة لدى المؤسسات المختلفة التي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة. ورغم أن الاهتمام بالكفاءة ليس جديداً، إلا أن الدراسات المستمرة والمنظمة لتحسين الأداء وجعله أكثر كفاءة تعد ظاهرة حديثة ترتبط بظهور الدولة باعتبارها أسلوباً مثالياً للحكم، والنظر إلى العلم باعتباره منهجاً مقبولاً ومميزاً للتفكير الإنساني الصحيح وانضباط العقل. ومع زيادة التنافس وفتح الأسواق العالمية وسرعة التغيرات في البيئة المحيطة، أصبح مفهوم الكفاءة أحد المفاهيم الأساسية في عالم الإدارة. في هذا المبحث، سنناقش مفهوم الكفاءة، وماهيتها، وأهميتها، وأبعادها، وعوائق إدارة وتوجيه الكفاءة المؤسسية.

مفهوم الكفاءة المؤسسية

تعتبر الكفاءة مفهوماً متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد لها أمراً غير يسير، وهو ما نتج عنه تعريفات متعددة باختلاف الباحثين ومجالات عملهم ورؤاهم النظرية، وسنحاول في هذا المبحث إدراج جملة من التعريفات.

- الكفاءة هي المهارة العملية الآنية والقصيرة. (سلامي، ٢٠١٤م)
- هي القدرة على تحقيق الأهداف بمهارة واقتدار. (نسيم، ٢٠١٦م)
- كما عرف Luis d hainout، الكفاءة بأنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية والوجدانية والمهارات المعرفية أو النفسية والحسية والحركية التي تمكن من ممارسة دور أو وظيفة أو نشاط أو مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه. (طياوي، ٢٠٢٠م)

ويورد نسيم (٢٠١٦) في كتابه عن الكفاءة والفاعلية مجموعة من التعريفات التي تشكل في مجموعها جوهر مفهوم الكفاءة ومنها ما يلي:

١. بذل كل القدرات وتوجيهها لتحقيق الإنجاز المطلوب.
 ٢. إنجاز الشيء المطلوب بالقدر الذي لا يدعو إلى تحقيق المزيد منه.
 ٣. توفير الموارد المختلفة عند القيام بالعمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 ٤. توافر الإمكانيات الشخصية للفرد أو للمؤسسة التي تتيح بذل الجهود لحل المشكلات والتغلب على الصعاب وتحقيق الأهداف.
 ٥. التطبيق العملي للمعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة.
 ٦. الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها.
- وتعرف الكفاءة المؤسسية بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة، (Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد، (Doing things well) (عودة، ٢٠٢١).

في إطار الكفاءة المؤسسية، تتضمن الفاعلية في التخطيط ووضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات المستقبلية لأنشطة المنظمة، مع القدرة على التخطيط بكفاءة ومرونة، وتوجيه الموارد المحدودة لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية واستيعاب التحديات البيئية المختلفة. أما الفاعلية في التنفيذ فتشمل قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وفعالية وقوة، مع وجود نظام تطبيقي صارم وضمانات كافية للتنفيذ الجيد، واستشراف التغيرات المحيطة بالمؤسسة والتكيف معها. أما الفاعلية في الرقابة والمتابعة فتتضمن القدرة على مراقبة تحقيق الأهداف ووضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة، مع وجود نظام واضح وفعال للرقابة وآليات ميدانية للمتابعة الدورية وتصحيح المسار عند الحاجة. أما الفاعلية في الاتصالات فتتعلق بانسيابية حركة المعلومات

ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، وتشجيع المشاركة والاتصالات المفتوحة ودعم قيادة المنظمة لنظم الاتصالات (عودة، ٢٠٢١).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن الكفاءة تُركز على ثلاثة أبعاد رئيسة يتضمنها المفهوم وهي (محمد، ٢٠١٥م):

١. البعد المتعلق بالمدخلات ممثلاً في الاستخدام الأمثل للموارد.
 ٢. البعد الثاني في العلاقة بين المدخلات والمخرجات، إذ يُفترض أن يؤدي الاستخدام الأمثل للموارد إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتحقق الكفاءة إذا تمكنت المؤسسة من إنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام قدر محدد من المدخلات، أو في حالة استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات.
 ٣. أضاف Nelly "نيللي" بعداً ثالثاً لمفهوم الكفاءة بتركيزه على رضا العملاء، غير أن رضا العملاء ضمن مفهوم الكفاءة ليس شائعاً في الأدبيات.
- وبناء على ما سبق يُلاحظ أنه على الرغم من اختلاف توجهات تعريفات الكفاءة بين الكفاءة الشخصية والنفسية والاجتماعية والمؤسسية إلا أنها تشترك في جوهر واحد يشير إلى معنى الكفاءة المتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من المدخلات وبواسطة القدرة على تسخير كافة الإمكانيات المتاحة واستثمار المعارف والمهارات ورأس المال البشري والمعرفي سبيل تحقيق أهدافها المطلوبة، وكذلك قدرتها على توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن القول بأن الكفاءة المؤسسية هي مجموع الكفاءات الإدارية والشخصية لدى المؤسسة والعاملين فيها، وبما أن المؤسسة تتكون من مجموعة إدارية من الأفراد فإن الكفاءة الشخصية لدى الأفراد هي ما تكون في محصلتها الكفاءة المؤسسية، لذلك تعد الكفاءة عملية تعبئة لموارد المؤسسة وكفاءاتها الشخصية.

وبناء على ما سبق يستخلص الباحثين مجموعة من الخصائص لمفهوم الكفاءة المؤسسية كما يلي:

١. القدرة على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة (أفضل استخدام ممكن).
٢. اختيار الطريقة التي تحقق أفضل نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة.
٣. القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
٤. القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف دون التضحية بجوانب أخرى مثل رضا الموظفين وجودة المنتج وتطور الموظفين.
٥. مجموعة الإمكانيات الاجتماعية والوجدانية والفردية والمؤسسية والمهارات المعرفية التي تتفق مع بعضها وتكون خليطاً مثالياً لتحقيق الأهداف المؤسسية.

أما التعريف الإجرائي للكفاءة المؤسسية فهو تعريف Vincent pluchet إلى (مهدهيد وقبائلي، ٢٠١٢):

القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو النشاط الأقل ويشير تكلفة، ومن ثم فهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تقليل التكاليف. وعليه فيمكننا أن نعرف الكفاءة المؤسسية في مركز الاتصال ٩٣٣ أنها استعمال أقل مدخلات ممكنة من الموارد لتقديم الخدمات للمستفيدين بأفضل وأسرع طريقة وأقل تكلفة.

أهمية الكفاءة المؤسسية:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً مهماً في جميع المستويات داخل المؤسسة انطلاقاً من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي ويمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي:

١. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي: ازدادت أهمية الكفاءة بالنسبة للفرد في ظل سوق العمل الحالي الذي يتسم بالتحديات والتنافسية الشديدة ومحدودية الفرص وهو ما يُجتم على الفرد امتلاك المهارات والكفاءات التي تُمكنه من الحصول على موقع جيد في سوق العمل والقدرة على التصدي للتغيرات المتسارعة في متطلبات السوق والتطور الذاتي وتنمية المهارات، كما لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم داخل المؤسسات إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل وهو لا يتأتى دون امتلاك الكفاءة اللازمة (رحيل، ٢٠١٠م).

٢. أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها في أن العمل الناجح داخل المؤسسة في كثير من الأحيان يتطلب تآزر وتعاون بين شبكة الكفاءات في المؤسسة من أجل العمل الجماعي على حل المشكلات والاستفادة من الخبرات والمواهب في المجالات المتعددة من أجل خلق حلول إبداعية وشاملة للمشكلات، كما أن وجود الكفاءة تساعد في حل النزاعات والصراعات بين الأفراد في المؤسسة دون الحاجة إلى اللجوء للسلطة وذلك لما تخلقه من مقدرة فردية على التعاون والتفهم والتآزر الكفيل بتجنب هذه الصراعات (خرخاش، ٢٠١٥).

٣. أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية: تشكل الكفاءات عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات مدراء الموارد البشرية من أجل استقطاب الكفاءات والاستثمار فيها وكذا العمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف (الثاني، ٢٠٠٥م).

٤. أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة: غدت عملية تطوير كفاءة المؤسسة من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إذ تعد في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، وأصبحت تحتل مكاناً

مهما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أرفع من النجاح في الأداء الكلي (الثاني، ٢٠٠٥م؛ خرخاش، ٢٠١٥م).

وعليه فإن الكفاءة المؤسسية حاجة ضرورية على جميع المستويات ابتداءً بالفرد على المستوى الشخصي وفي حياته اليومية يحتاج إلى الكفاءة من أجل أداء مهامه وتحقيق أهدافه بأقل جهد ووقت وتكلفة وكذلك على مستوى المجموعة تكتسب الكفاءة أهميتها من قدرتها على خلق جماعات وفرق عمل ناجحة قادرة على تفهم طبيعة العمل واحترام الآخر والتعاون معه على تحقيق الأهداف وتجنب الصراع التنافسي والنزاعات وكذلك فإن الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة سيكونون أكثر مقدرة على التصرف كجزء من الجماعة وبما لا يتعارض مع أهدافها التي تصب في مصلحة المؤسسة والأفراد على حدٍ سواء ، وكذلك تعد الكفاءة على الصعيد المؤسسي أحد أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

أبعاد الكفاءة

تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الإجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية (نسيم، ٢٠١٦م)، ولما كانت أي منظمة عبارة عن شبكة ديناميكية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف الكلية لهذه المنظمة فإن كفاءة المنظمة على نحو عام يُعبر عنها بأبعاد الكفاءة ومن أهم هذه الأبعاد وفقاً للباحث "T. Dunand" ما يلي (طياوي، ٢٠٢٠م).

١. **الكفاءة المعرفية** وهي المعلومات والتعلم الذي يتلقاه المورد البشري، ومجموعة المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص ، ومن ثم فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، وتُقسم المعارف على ثلاثة أنواع وهي (طياوي، ٢٠٢٠م)
٢. **المعارف العامة** : مكتسبة بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي أو عن طريق التكوين المتواصل. المعارف الخاصة بالحيط المهني التصرف بدقة : وهي معارف تابعة لسياق النشاط المهني المحدد وهي مكتسبة أساساً عن طريق الخبرة. المعارف الإجرائية معرفة كيفية التصرف): وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن تساؤل كيف يجب التصرف.
٣. **المهارة الإدارية الفردية (الكفاءة الأدائية)**: تشير إلى قدرة الشخص على أداء مهمة معينة، وهي تمثل القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً أساسها ، وهذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فردياً باعتباره مميزاً لصورة التجريبي، الذات.

٤. الإدارة الذاتية (السلوكية) تشير إلى مواقف الشخص وقيمه وصورته الذاتية، وتسمى كذلك بالدراسة العلاقية وتتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

وتضيف دراسة (Phommachane, & Chareonkul (2017) البعدين التاليين:

١. السمات تشير السمات إلى الاستجابات المتسقة للمواقف أو المعلومات بشكل جيد.
 ٢. الدوافع: هي العواطف والرغبات والاحتياجات الفسيولوجية أو الدوافع المعنوية التي تدفع إلى العمل.
- ومن ثم فإن الكفاءة تتحقق للمؤسسات عبر الجمع بين أبعادها المختلفة والمتماثلة في المعارف العامة والمهارات وكذلك الإدارة الذاتية الكفؤة بالإضافة إلى السمات المتصلة بالاستجابات المتسقة للمواقف والدوافع.

عوائق إدارة وتوجيه الكفاءة المؤسسية

هناك العديد من العوامل البيئية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في كفاءتها الإدارية وقدرتها على تحقيق أهدافها ومنها (نسيم، ٢٠١٦م):

١. المحددات التعليمية مثل : نسبة الأمية ومدى توفر التدريب المهني المتخصص ومدى كفاءة التعليم وطبيعة المراحل التعليمية المختلفة بالبيئة المحلية.
٢. المحددات الاجتماعية الثقافية كالاتجاهات السائدة والآراء والميول نحو السلطة وطبيعة التعاون بين الجماعات والصراع وأسبابه.
٣. المحددات القانونية والسياسية وهي التي تحكم قواعد العمل واللوائح (القوانين المنظمة للعمل، والاستقرار السياسي والمركزية واللامركزية
٤. المحددات الاقتصادية مثل : مفهوم المنافسة ودرجة الاستقرار الاقتصادي وحجم الأسواق وحركة رأس المال وغير ذلك.

إذا كانت نماذج إدارة الكفاءة في المؤسسة غير سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية ذكرها (Cooper Scott Lawrence (2015).

١. تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة دون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.
٢. تكون مكلفة جداً ومضجرة في إدارتها.
٣. نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقييمها من طرف الموظفين.
٤. سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.

المبحث الثالث: تحسين الأداء

تحسين الأداء يشير إلى الجهود المستمرة التي تقوم بها المؤسسة لتعزيز فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها وتلبية متطلبات المستفيدين. يتضمن ذلك تطوير العمليات الداخلية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية. يعتمد تحسين الأداء على مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام، وتحليل البيانات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر. تحسين الأداء يساهم في زيادة رضا المستفيدين.

مفهوم تحسين الأداء

توجد العديد من التعاريف المقدمة للأداء من قبل البحوث والدراسات المختلفة. على سبيل المثال، تناوله (أبو حجل، ٢٠٢٢)، (الروقي، ٢٠٢٢) على أنه: الأداء العام والشامل للمؤسسة، والذي هو كم وكيف تفاعلاتها الداخلية والخارجية؛ في حين تنظر (إرشدة، ٢٠٢٠) إلى الأداء المؤسسي على أنه حالة تعكس أسلوب الإدارة المتبع لإشباع حاجات منسوبيها، وبما يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة؛ في حين تناولها (suharningsih, 2016,) (Gavrea, et al., 2017) (الخيطن، ٢٠٢٢) على أنه: مقدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يزيد من الإنتاجية ويحقق رضا منسوبيها؛ كما تناوله (عساف والهور، ٢٠٢٠) بأنه مستوى من النجاح يحققه المنظمات من أجل الوصول لأهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات.

كما يتم تعريف تحسين الأداء الإداري على أنه إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري واستخدام الإمكانيات المتاحة بشكل مثلى (مشهور، ٢٠١٠). ويمكن أيضاً تعريف تحسين الأداء الإداري بأنه عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات لتحسين أدائهم في العمل ومواجهة المشاكل الإدارية (مشهور، ٢٠١٠). ويشمل تحسين الأداء الإداري أيضاً التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال استخدام الأساليب العلمية وتعزيز القدرات الإدارية (الصيرفي، ٢٠٠٦)

ونرى أن تحسين الأداء هو عملية متكاملة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، يشمل هذا التحسين الجهود المبذولة لتحسين العمليات الداخلية وتحسين استخدام الموارد وتطوير القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين. يهدف تحسين الأداء إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل، وتحقيق النجاح والاستدامة في المجال الذي تعمل فيه.

اهمية تحسين الاداء :

موضوع تحسين الاداء يحظى بأهمية متزايدة في جميع المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي، نظراً لدوره الهام في تطور المنظمات وبقائها وزيادة قوتها التنافسية. فالأداء وقياسه وتحسينه يشكل محوراً مهماً لأصحاب المنظمات ورؤسائها، إذ يمكنهم من خلاله تقييم أداء المنظمة وتقديمها في تحقيق أهدافها. ويرى البواش

(٢٠١٧) أن الأداء لا يعكس فقط قدرات الفرد، بل يعكس أداء المنظمة بشكل عام ومدى فعاليتها واستغلالها لمواردها بشكل أمثل.

وبالنسبة للفرد، يعكس الأداء قدرته وفعالته في عمله، كما يعتمد عليه في اتخاذ بعض القرارات الإدارية المهمة مثل الترقيات والنقل وغيرها. وبالتالي، يعتبر فهم وتحسين الأداء للفرد أمراً بالغ الأهمية، بالإضافة إلى أهميته للمنظمة ككل في تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق وزيادة تنافسيتها (البواش، ٢٠١٧).

العوامل المؤثرة في الأداء:

الاداء هو النتائج التي حققها الفرد العامل خلال وقت معين لكن هذا الاداء يتعرض لعوامل تؤثر على الاداء و قد تكون عوامل ايجابية او سلبية او عوامل تخضع لسيطرة الفرد العامل او قد لا يستطيع السيطرة عليها و هذه العوامل هي: (البواش، ٢٠١٧)

الموظف : و ما يمتلكه من خبرات اكتسبها في حياته، مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع وافكار .

الوظيفة : بما تتصف به من متطلبات و تحديات و فرص.

الموقف: وقد تكون المواقف ناتجة عن عوامل بيئة داخلية (ما تتصف به المنظمة من مناخ عمل او الادارة و الموارد المتاحة) او مواقف قادمة من البيئة الخارجية (الاقتصاد تغير الانظمة و القوانين، التنافس و الصراعات مع منظمات اخرى).

التسبب الاداري: وهو ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة ويؤثر بشكل سلبي على اداء الافراد العاملين الاخرين(وهو يرجع نتيجة للأسلوب الاداري الاشرافي او الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة).

العوامل التقنية (الفنية) : وهي العوامل التي ترتبط بالجانب الفني في المنظمة التي تستخدم التكنولوجيا في وظائفها. (العجمي، ٢٠٢١)

سبل تحسين كفاءة الأداء الإداري:

ويمكن تحسين الأداء من خلال: (البواش، ٢٠١٧)

- (التركيز على نواحي القوة)الاستفادة من المواهب والخبرات المعرفية وتشاركها بين العاملين
- (التركيز على ما هو مرغوب)توفير الانسجام بين ما يرغب به الفرد و بين ما يؤديه في الفرد ، من خلا السماح للأفراد بأداء العمل الذي يرغبون به او يبحثون عنه ، بمعنى ان يكون هناك انسجام بين الفرد و العمل الذي يقوم به.
- (ربط الاهداف الشخصية)ربط مخرجات الاداء و الجهود مع الاهداف و اهتمامات الشخصية للموظف ، وتمثل له حافزا للتعلم وتزيد من دافعيته نحو التعلم .لحصول التوافق بين اهداف المنظمة واهداف الفرد .

○ ادارہ المعرفة في المنظمة من خلال تداول ونشر وتطبيق المعرفة وسهولة الحصول على المعرفة وتحديثها باستمرار.

كما وحدد بكري (٢٠٢٢) ثلاث مداخل لتحسين كفاءة الأداء الإداري على النحو التالي:

(١) تحسين الموظف

يتم تعزيز أداء الموظف عبر التركيز على نقاط قوته، وتوجيه جهود الأداء نحو استفادة من مواهبه وتطويرها. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز فهم العلاقة السببية بين الرغبة والأداء أهمية توجيه العمل نحو تحقيق طموحات الموظف. إن ما يتطلع الموظف إلى تحقيقه في عمله سينعكس بشكل متميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ربط العمل بأهدافه الشخصية. يُسمح للأفراد بأداء المهام التي يتوقون لتحقيقها، مما يضمن تحقيق توازن بين اهتماماتهم الشخصية والعمل الذي يقومون به.

(٢) تحسين الوظيفة

تتمثل في تحديد المهام الضرورية للوظيفة من خلال معرفة مدى ضرورة كل مهمة في العمل خصوصاً أن هناك مهام يتم القيام بها حتى بعد زوال منفعتها وتكرار القيام بمهام خاصة بإدارات أخرى داخل المنظمة بسبب عدم ثقة بعض الأقسام ببعضها، فيجب تحديد الجهة الصحية للقيام بتلك المهمة وإيعاز المهمة لها، بالإضافة إلى تحسين مستوى العمل المقدم من خلال استخدام الآلات والأجهزة بدلاً من الجهد البشري واستخدام أساليب عمل أكثر فاعلية.

(٣) تحسين الموقف

يتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها الجهات تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وكفاءة التفاعل مع الأخرى ومع الجمهور المستفيد، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب للوقوف على مستوى أداء العاملين.

ويتضح مما سبق أن العمليات الإدارية يتم تحسينها من عدة جوانب جميعها جعلت إدارة المعلومات جزءاً منها من خلال تطوير أداء الموظف عن طريق تدريبه على الأساليب الحديثة في أداء الأعمال، أو تطوير الوظيفة في جانب إدخال التكنولوجيا لرفع كفاءة العمل، أو في جانب الموقف الذي قد يتخذ من إدارة المعلومات وسيلة فعالة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف.

الإطار التطبيقي

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣ بهدف جمع البيانات وتحليلها من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع. إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعمي، وآخرون، ٢٠٠٩)، وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية. بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة لتحليل توافر إدارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣، من الاستبيانات للحصول على المعلومات.

باستخدام هذين المنهجين، تمكن البحث من تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتوصل إلى استنتاجات وتوصيات قائمة على أساس بيانات واقعية وتحليل عميق للحالة المدروسة.

أداة الدراسة

الاستبانة هي الطريقة المستخدمة في جمع البيانات، وبعد مراجعة المصادر الأولية تم استخدام استبانة صممها الباحث المنيزل (٢٠١٨) في اعتماد فقرات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ودراسة العتبي (٢٠١١) في قياس مستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء. وقد سبق التأكد من صدق وثبات هذه الاستبانة من قبل مصمميها. ويقصد بصدق الاستبيان أن أسئلة الاستبيان تقيس ما صممت لقياسه. وتم تحديد صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق المقياس. كما عرفوا ثبات الاستبيان بمعنى الثبات في نتائج الاستبيان وعدم التغير في النتائج. وستنخفض بشكل ملحوظ إذا تم إعادة توزيعها على عدة أفراد من العينة. وقد حدثت خلال فترات زمنية معينة، وتم تحديد الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وتم التحقق من ثبات الأداة في الدراسات السابقة.

. تتكون استمارة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب (العمر، الجنس، المستوى العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في مجال العمل، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (٣٩) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين وهم: المجال الأول: الاسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة ويتكون من (٢٦) فقرة، وتتضمن على خمس أبعاد وهم (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

المجال الثاني: الاسئلة المتعلقة بتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء ويتكون من (١٣) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتم توزيع درجات مقياس ليكرت على النحو التالي:

جدول رقم (١) درجات مقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في مركز الاتصال ٩٣٣ مع استبعاد من لم يرغب بالمشاركة في الدراسة ومن في إجازة مرضية وغيرها.

عينة الدراسة

تكونت عينة البحث من ٢٤٠ فرداً يعملون في مركز الاتصال ٩٣٣ وهم من استجابوا للاستبانة، وتم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

قام الباحثين بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٢)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحها الباحثين والتي تتمثل في:

١. معامل ارتباط بيرسون لإيجاد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٢. معامل كرونباخ-ألpha لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
٣. الإحصاء الوصفي المتمثل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، لمعرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء لمركز الاتصال ٩٣٣.

الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة البند (العبارة) والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له العبارة، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (٢) الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: ادارة المعرفة.

تشخيص المعرفة		توليد المعرفة		تخزين المعرفة	
م	ر	م	ر	م	ر
١	.798**	٦	.799**	١١	.758**
٢	.698**	٧	.816**	١٢	.804**
٣	.767**	٨	.604**	١٣	.840**
٤	.736**	٩	.867**	١٤	.805**
٥	.702**	١٠	.631**	١٥	.711**
توزيع المعرفة		تطبيق المعرفة			
م	ر	م	ر		
١٦	.726**	٢١	.863**		
١٧	.735**	٢٢	.654**		
١٨	.773**	٢٣	.733**		
١٩	.874**	٢٤	.604**		
٢٠	.721**	٢٥	.756**		
		٢٦	.815**		

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع ادارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ وعباراته، فنجد أن جميع معاملات الارتباط طردية ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يشير بصورة عامة إلى أن هناك اتساق داخلي بين العبارات والدرجة الكلية للمجال الأول الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٣) الاتساق الداخلي لعبارات المجال الثاني: تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء.

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائي
١	.٧٦١**	٠,٠٠٠
٢	.٨٠٢**	٠,٠٠٠
٣	.٦٦٢**	٠,٠٠٠
٤	.٨٠٦**	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	**,٧٦٠	٥
٠,٠٠٠	**,٧٩٦	٦
٠,٠٠٠	**,٧٨٤	٧
٠,٠٠٠	**,٤٥٧	٨
٠,٠٠٠	**,٧٧٣	٩
٠,٠٠٠	**,٧٨٣	١٠
٠,٠٠٠	**,٦٤٨	١١
٠,٠٠٠	**,٦٧٥	١٢

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الثاني: مستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء بمركز الاتصال ٩٣٣ وعباراته، فنجد أن جميع معاملات الارتباط طردية ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٤) الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائي
الأول: إدارة المعرفة	**,٧٨٨	٠,٠٠٠
الثاني: تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء	**,٦٠٤	٠,٠٠٠

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (٠,٠١)

الجدول السابق عبارة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، فنجد أن جميع معاملات الارتباط طردية ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٥) معاملات الثبات للاستبانة

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الأول: إدارة المعرفة	٢٦	٠,٩٥١
الثاني: تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء	١٣	٠,٨٩٨
الأداة ككل	٣٩	٠,٩٧٣

يتبين من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (٠,٨٩٠)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات عالية

(أكبر من ٠,٨٠) مما يشير إلى أن هناك ثبات عالي لأداة الدراسة وصلاحياتها لجمع البيانات ونستنتج من ذلك أن

هذه الأسئلة موثوقة ويعتمد عليها في الدراسة.

جدول رقم (٦) أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط المرجح	الوزن	الإجابات
١ إلى > ١,٨٠	١	غير موافق بشدة
١,٨٠ إلى > ٢,٦٠	٢	غير موافق
٢,٦٠ إلى > ٣,٤٠	٣	محايد
٣,٤٠ إلى > ٤,٢٠	٤	موافق
٤,٢٠ إلى ٥	٥	موافق بشدة

وتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول أعلاه وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (٧) عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
	العمر	من ٢٥ سنة وأقل من ٣٥ سنة	96	٤٠٪
		من ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة	112	٤٦,٧٪
		من ٤٥ سنة وأقل من ٥٥ سنة	28	١١,٧٪
		من ٥٥ سنة فأكثر	4	١,٧٪
		المجموع	240	١٠٠٪
	المستوى العلمي	بكالوريوس	144	٦٠٪
		ماجستير	68	٢٨,٣٪
		دكتوراه	28	١١,٧٪
		المجموع	240	١٠٠٪
	سنوات الخبرة في مجال العمل	أقل من ٥ سنوات	56	٢٣,٣٪

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
		من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	100	٤١,٧٪
		من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة	40	١٦,٧٪
		من ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة	28	١١,٧٪
		من ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة	16	٦,٧٪
		من ٢٥ سنة فأكثر	0	٠٪
		المجموع	240	١٠٠٪
	مستوى معرفتك بإدارة المعرفة	ممتازة	48	٢٠,٠٪
		جيدة جداً	96	٤٠,٠٪
		جيدة	88	٣٦,٧٪
		مقبولة	8	٣,٣٪
		المجموع	240	١٠٠٪
	عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال إدارة المعرفة	لم أحصل على أي دورة تدريبية	88	٣٦,٧٪
		حصلت على دورة تدريبية واحدة	68	٢٨,٣٪
		حصلت على دورتين تدريبيتين	60	٢٥,٠٪
		حصلت على ثلاث دورات تدريبية فأكثر	24	١٠,٠٪
		المجموع	240	١٠٠٪

بالرجوع للجدول رقم ١١ يتضح الآتي:

تشير النتائج في الجدول (٧) أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (٢٤٠) من الموظفين بمركز الاتصال ٩٣٣، وقد توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدة فئات على النحو الآتي:

١. العمر

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٤٦,٧٪) من العينة في الفئة العمرية (من ٣٥ سنة وأقل من ٤٥ سنة)، يليهم بنسبة (٤٠٪) من العينة في الفئة العمرية (من ٢٥ سنة وأقل من ٣٥ سنة)، وأن (١١,٧٪) من العينة في الفئة العمرية (من ٤٥ سنة وأقل من ٥٥ سنة)، وأن (١,٧٪) فقط من العينة في الفئة العمرية (من ٥٥ سنة فأكثر).

٢. من حيث نسبة المستويات التعليمية في ترتيبهم فقد اتضح أن (٦٠٪) منهم من حملة درجة البكالوريوس و(٢٨,٣٪) منهم من حملة درجة الماجستير و(١١,٧٪) منهم من حملة درجة الدكتوراه.

٣. سنوات الخبرة في مجال العمل

تبين أن أكبر سنوات الخبرة لعينة البحث في مجال العمل كانت من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات وبلغت (٤١,٧٪) من جملة المبحوثين، تليها بنسبة (٢٣,٣٪) أقل من ٥ سنوات، ثم تليها بنسبة (١٦,٧٪) من ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة، ومن ثم ١٥ سنة وأقل من ٢٠ سنة بنسبة (١١,٧٪) وأخيراً من ٢٠ سنة وأقل من ٢٥ سنة بنسبة (٦,٧٪).

٤. مستوى معرفتك بإدارة المعرفة

تبين أن مستوى معرفة عينة البحث بإدارة المعرفة بغالبية جيدة جداً حيث كانت بنسبة (٤٠٪) وممتازة بنسبة (٢٠٪) وجيدة كانت بنسبة (٣٦,٧٪) وكانت مقبولة لبعض الأفراد بنسبة (٣,٣٪).

٥. عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في مجال إدارة المعرفة

غالبية عينة البحث قد حصلت على دورات تدريبية، والذين التحقوا بدورة تدريبية واحدة في مجال إدارة المعرفة أحرزوا نسبة بلغت (٢٨,٣٪) من جملة المبحوثين، والذين التحقوا بدورتين تدريبيتين أحرزوا نسبة بلغت (٢٥٪)، والذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر أحرزوا نسبة بلغت (١٠٪)، أما الذين لم يلتحقوا بدورة تدريبية في مجال إدارة المعرفة بنسبة (٣٦,٧٪).

نتائج التحليل لمخاور الدراسة

السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣ ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بمركز الاتصال ٩٣٣ في الجداول الآتية:

البعد الأول : تشخيص المعرفة

الجدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول : تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية في البعد (ن=٢٤٠)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
2	يحدد المركز المعارف اللازمة عن الممارسات الجديدة في العمل	4.39	.596	١	موافقة بشدة
4	يمتلك المركز خارطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ما هي المعارف التي تملكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها .	3.72	.787	٢	موافقة

3	يستعين المركز بالمستشارين والخبراء في تحديد المعارف اللازمة لإنهاء مهامها.	3.67	.760	٣	موافقة
5	يعتمد المركز أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية).	3.59	.684	٤	موافقة
1	يتوفر لدى المركز وثيقة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة في إدارة المعرفة وتطبيقاتها.	3.54	.926	٥	موافقة
	المتوسط الكلي للمجال	3.8827	.52268	-	موافقة

من خلال نتائج الجدول (٨) الموضحة أعلاه يتضح أن :

مستوى تشخيص المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبيرة حيث بلغ المتوسط الكلي (٣,٨٨) وبوزن نسبي قدره (٧٨٪)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.54- 4.39) مما يبين بأن عبارات تشخيص المعرفة تنطبق بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة البحث .
جاءت الفقرة رقم (٢) وهي " يحدد المركز المعارف اللازمة عن الممارسات الجديدة في العمل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.39 و بانحراف معياري ٠,٥٩٦ وبوزن نسبي قدره (٨٨٪)

جاءت الفقرة رقم (٤) وهي " يمتلك المركز خارطة وقائمة واضحة للمعارف تبين ما هي المعارف التي تملكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 3.72 و بانحراف معياري ٠,٧٨٧ وبوزن نسبي قدره (٧٤٪).
جاءت الفقرة رقم (١) وهي " يتوفر لدى المركز وثيقة دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة في إدارة المعرفة وتطبيقاتها. " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 3.54 و بانحراف معياري ٠,٩٢٦ وبوزن نسبي قدره (٧١٪).

البعد الثاني : توليد المعرفة

الجدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثاني : توليد المعرفة وكذلك مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=٢٤٠)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
8	يعتمد المركز على مصادر خارجية لتوليد معارفه	4.46	.573	١	موافقة بشدة
10	يسعى المركز إلى استقطاب الكفاءات والخبرات البشرية التي تمتلك الخبرة والمعرفة القادرة على الخلق والإبداع	4.43	.602	٢	موافقة بشدة
7	يتوفر لدى المركز قسم أو إدارة متخصصة تعني في المعارف الجديدة وعملية توليدها.	4.11	.816	٣	موافقة

9	يوظف المركز امكانياته ومعارفه ومهاراته وصولاً إلى مرحلة الابتكار والتجديد	4.09	.810	٤	موافقة
6	تستخدم التكنولوجيا في توسيع المعرفة وانتشارها وتوليد معرفة جديدة	4.07	.797	٥	موافقة
	المتوسط الكلي للمجال	4.268	.5448	-	موافقة بشدة
		5	1		

من خلال نتائج الجدول (٩) الموضحة أعلاه يتضح أن :

مستوى توليد المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٦٨) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المجال تراوحت ما بين (٤,٠٧ - ٤,٤٦) مما يبين بأن عبارات توليد المعرفة تنطبق بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث .
جاءت الفقرة رقم (٨) وهي " يعتمد المركز على مصادر خارجية لتوليد معارفه " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.46 و انحراف معياري ٠,٥٧٣ وبوزن نسبي قدره (٨٩٪)

جاءت الفقرة رقم (٦) وهي " تستخدم التكنولوجيا في توسيع المعرفة وانتشارها وتوليد معرفة جديدة " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.07 و انحراف معياري ٠,٧٩٧ وبوزن نسبي قدره (٨١٪)

البعد الثالث : تخزين المعرفة

الجدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثالث : تخزين المعرفة وكذلك مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن = ٢٤٠)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
12	يملك المركز دوائر وأقسام خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة	4.43	.602	١	موافقة بشدة
11	يتوفر لدى المركز انظمة استدعاء وإرجاع، وتحديث للمعارف الاساسية والجديدة.	4.31	.577	٢	موافقة بشدة
15	يضع المركز الحصول على المعرفة والاحتفاظ بها في سلم أولوياته .	428	.606	٣	موافقة بشدة

14	يتبع المركز اسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).	4.26	654.	٤	موافقة بشدة
13	يستخدم المركز انظمة برمجيات وقواعد ومستودعات المعرفة من اجل تخزينها وتوثيقها.	4.07	669.	٥	موافقة
	المتوسط الكلي للمجال	4.2685	48285.	-	موافقة بشدة

من خلال نتائج الجدول (١٠) الموضحة أعلاه يتضح أن :
مستوى تخزين المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٦٨٥) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (4.07- 4.43) مما يبين بأن عبارات تخزين المعرفة تنطبق بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث .
جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي " يمتلك المركز دوائر وأقسام خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.43 و بانحراف معياري ٠,٦٠٢ وبوزن نسبي قدره (٨٩٪)
جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي " يستخدم المركز انظمة برمجيات وقواعد ومستودعات المعرفة من اجل تخزينها وتوثيقها " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.07 و بانحراف معياري ٠,٦٦٩ وبوزن نسبي قدره (٨١٪)

البعد الرابع : توزيع المعرفة

الجدول (١١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الرابع : توزيع المعرفة وكذلك مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=٢٤٠)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
17	يحرص المركز على إصدار مجلات ومنشورات لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة.	4.31	722.	١	موافقة بشدة
19	يتم تبادل الخبراء والمختصين بين الوحدات والأقسام بين الفترة والأخرى كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	4.28	627.	٢	موافقة بشدة
20	يوفر المركز محطات معرفة لتعزيز التواصل بين الادارات المختلفة	4.27	661.	٣	موافقة بشدة
16	يوفر المركز الوسائل المقروءة والمسموعة والرئية اللازمة لتوزيع المعرفة	4.26	678.	٤	موافقة بشدة

موافقة بشدة	٥	.699	4.24	يقوم المركز بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات	18
موافقة بشدة	-	.5457 1	4.273 1	المتوسط الكلي للمجال	

من خلال نتائج الجدول (١١) الموضحة أعلاه يتضح أن :

مستوى توزيع المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٧٣١) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (4.24- 4.31) مما يبين بأن عبارات توزيع المعرفة تنطبق بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث .
جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي " يحرص المركز على إصدار مجلات ومنشورات لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 4.31 و انحراف معياري ٠,٧٢٢ وبوزن نسبي قدره (٨٦٪)

جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي " يقوم المركز بتوزيع المعارف بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التقارير والنشرات وإجراء الحوارات والندوات " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.24 و بانحراف معياري ٠,٦٩٩ وبوزن نسبي قدره (٨٥٪)

البعد الخامس : تطبيق المعرفة

الجدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الخامس : تطبيق المعرفة وكذلك مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=٢٤٠)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المرتبة	درجة
24	تتخذ الادارة التدابير اللازمة للمحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة التي تسهم في تحقيق الأهداف	4.58	.574	١ موافقة بشدة
26	تدعو الادارة خبراء من خارج المركز للحديث حول مواضيع تهم الموظفين.	4.54	.877	٢ موافقة بشدة
21	تقوم الادارة بتوعية الموظفين حول الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة	4.48	.991	٣ موافقة بشدة
22	تقوم الادارة بنشر ثقافة تسهم في تحقيق عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4.43	.539	٤ موافقة بشدة
23	تستخدم الادارة معايير محددة لنشر واستخدام المعرفة.	4.41	.599	٥ موافقة بشدة
25	تقيم الإدارة مستوى المعرفة المتوفرة باستمرار.	4.24	.612	٦ موافقة بشدة
	المتوسط الكلي للمجال	4.4074	.48636	- موافقة بشدة

من خلال نتائج الجدول (١٢) الموضحة أعلاه يتضح أن :
مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث كبير جداً حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٤٠٧)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (٤,٢٤-٤,٥٤) مما يبين بأن عبارات تطبيق المعرفة تنطبق بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد عينة البحث .
جاءت الفقرة رقم (٢٤) وهي " تتخذ الادارة التدابير اللازمة للمحافظة على الموظفين الذين يمتلكون المعرفة التي تسهم في تحقيق الأهداف " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.58 و بانحراف معياري ٠,٥٧٤. ويعزو الباحثين ذلك إلى المساحة التي تمنحها بيئة العمل لتحسين الاداء بتطبيق ادارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣ يواكب الرؤية الوطنية.
جاءت الفقرة رقم (٢٥) وهي " تقيم الإدارة مستوى المعرفة المتوفرة باستمرار " بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 4.24 و بانحراف معياري ٠,٦١٢ وبوزن نسبي قدره (٨٥٪).

مستوى ادارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد مستوى ادارة بمركز الاتصال ٩٣٣ مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. (ن=٢٤٠)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة
تطبيق المعرفة	4.4074	.4863 6	88%	١	موافقة بشدة
توزيع المعرفة	4.2731	.5457 1	85%	٢	موافقة بشدة
توليد المعرفة	4.2685	.5448 1	85%	٣	موافقة بشدة
تخزين المعرفة	4.2685	.4828 5	85%	٤	موافقة بشدة
تشخيص المعرفة	3.8827	.5226 8	78%	٥	موافقة
المتوسط الكلي	4.1877	.3641 8	84%	-	موافقة

يبين جدول (١٣) أن مستوى ادارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣ جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,١٨٧٧) وبوزن نسبي قدره (٨٤٪) ..

و ترتيب مجالات ادارة المعرفة كما يلي:

حيث جاءت " تطبيق المعرفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٠٧) وبوزن نسبي قدره (٨٨٪) ،، ثم " توزيع المعرفة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٧٣) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪) ،، يليها " توليد المعرفة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦٨) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪) ،، ثم " تخزين المعرفة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦٨٥) وبوزن نسبي قدره (٨٥٪) ،، ثم " تشخيص المعرفة " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨٢) وبوزن نسبي قدره (٧٨٪) .

ويرجع الباحثين ذلك إلى أن ادارة المعرفة تمكن الموظفين من خلالها تحقيق أهدافهم من خلال البعد عن الروتينية و النمطية، بحيث لا يتقيد بفكر محدد، أو بجمود عقلي يوقفه عند حد معين في ممارساته الإدارية، و يتضح ذلك في تطبيق المعرفة و توزيع المعرفة في عدم التقيد بإطار محدد لتحقيق أهدافه، و العمل على تحقيق أكبر قدر ، الاستفادة من المعطيات المتاحة و التغلب على العقبات للوصول إلى أفضل النتائج، مما يعكس القدرة على التغيير .

السؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة المؤسسية بمركز الاتصال ٩٣٣ ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الكفاءة المؤسسية بمركز الاتصال ٩٣٣ في الجداول الآتية:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الكفاءة المؤسسية بمركز الاتصال ٩٣٣ مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=٢٤٠) .

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة
٤	يعمل مركز الاتصال على تطوير طريقة تقديم خدماته للجمهور لمواكبة التحول وتحسينها باستخدام إدارة المعرفة.	4.21	0.985	84%	١	موافقة بشدة
١	يسعى المركز إلى تعزيز كفاءته المؤسسية من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	4.19	0.788	84%	٢	موافقة
٦	يهدف المركز إلى تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات من خلال توظيف إدارة المعرفة لتنظيم وتوجيه المعلومات الداخلية.	4.12	0.851	82%	٣	موافقة
٣	يعمل المركز على تعزيز خدماته الإلكترونية للجمهور من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة لتحسين توصيل المعلومات.	3.95	0.769	79%	٤	موافقة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة
٥	يهدف المركز إلى الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز موثوقية البيانات وتحسين جودة الخدمات.	3.93	0.902	79%	٥	موافقة
٢	يعمل المركز على تشجيع موظفيه على المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة داخل المؤسسة.	3.89	0.935	78%	٦	موافقة
	المتوسط الكلي للمجال	٤,٠٤	0.857	81%	-	موافقة

يشير الجدول رقم (١٤) إلى نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها يلاحظ بأن الكفاءة المؤسسية بمركز الاتصال ٩٣٣ مرتفع لدى العينة بدرجة (٤,٠٤) من ٥ كما ظهر في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ٠,٨٥٧.

يتضح من الجدول السابق : أن أعلى فقرتين في المجال كانت :

-الفقرة (٤) والتي نصت على " يعمل مركز الاتصال على تطوير طريقة تقديم خدماته للجمهور لمواكبة التحول وتحسينها باستخدام إدارة المعرفة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٤٪).

-الفقرة (١) والتي نصت على " يسعى المركز إلى تعزيز كفاءته المؤسسية من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب. " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٤٪).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " يعمل المركز على تشجيع موظفيه على المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة داخل المؤسسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٨٪).

وما سبق نستنتج

أن دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية لمركز الاتصال ٩٣٣ يتجلى من خلال عدة جوانب مهمة، حيث يسعى المركز لتحسين تقديم خدماته للجمهور من خلال تطوير طرق التواصل والتفاعل باستخدام البيانات والمعرفة المتاحة، ويتطلع أيضاً إلى تعزيز كفاءته المؤسسية عبر توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب للموظفين والعملاء. بالإضافة إلى ذلك، يهدف المركز إلى تسهيل الإجراءات وتحسين جودة الخدمات بواسطة تبني استراتيجيات إدارة المعرفة التي تنظم وتوجه تداول المعلومات الداخلية بشكل أكثر فعالية. ويعمل المركز على تعزيز خدماته الإلكترونية للجمهور من خلال توظيف التكنولوجيا وإدارة المعرفة لتحسين توصيل المعلومات وجودة الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يسعى المركز إلى الاستفادة من إدارة المعرفة لتحسين موثوقية البيانات وتعزيز جودة الخدمات، ويعمل على تشجيع موظفيه على المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة وتوثيق ردود فعل العملاء لضمان تحسين مستمر في الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

السؤال الثالث: ما مستوى تحسين الاداء بمركز الاتصال ٩٣٣ ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى تحسين الاداء بمركز الاتصال ٩٣٣ في الجداول الآتية:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى تحسين الاداء بمركز الاتصال ٩٣٣ مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية (ن=٢٤٠).

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة
٢	تهتم الإدارة بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات التي يقدمها المركز.	4.44	٠,٩٠٥	89%	١	موافقة بشدة
٦	يتسم الأداء العام للمركز بالكفاءة.	4.27	٠,٨٤٧	85%	٤	موافقة بشدة
١	تضع إدارة المركز المعايير الكافية لإنجاز الأهداف	4.24	٠,٨٠٢	85%	٥	موافقة بشدة
٣	تمتلك إدارة المركز نظم معلومات حديثة ومطورة	4.05	٠,٧٨٤	81%	٦	موافقة
٤	يقوم المركز بالاستخدام الأمثل لموارده المتاحة.	3.66	٠,٧٤١	73%	١١	موافقة
٥	يعتمد المركز على قدرات العاملين لإنجاز اعماله.	3.60	٠,٦٩٨	72%	١٣	موافقة
	المتوسط الكلي للمجال	٤,٠٠	٠,٧٨٩	80%	-	موافقة

يلاحظ من الجدول (١٥) أن المتوسط الكلي لمحور مستوى تحسين الأداء بمركز الاتصال ٩٣٣ بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٨٩) بمستوى عام موافقة وهذا يعني انه درجة تحسين الأداء مرتفع لدى العينة.

يتضح من الجدول السابق : أن أعلى فقرتين في المجال كانت :

-الفقرة (٢) والتي نصت على "تهتم الإدارة بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات التي يقدمها المركز. " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٩٪).

-الفقرة (٦) والتي نصت على " يتسم الأداء العام للمركز بالكفاءة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٥٪).

-الفقرة (٥) والتي نصت على " يعتمد المركز على قدرات العاملين لإنجاز اعماله. " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٢٪).

من خلال التحليل السابق، يتضح أن الإدارة في مركز الاتصال ٩٣٣ تولي اهتماماً بالغاً بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات المقدمة. يتميز الأداء العام للمركز بالكفاءة، حيث تضع الإدارة المعايير الكافية لإنجاز الأهداف، وتمتلك نظم معلومات حديثة ومطورة تساهم في تحسين جودة الخدمات. يتميز المركز أيضاً بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما يعتمد على قدرات العاملين لإنجاز أعماله بشكل فعال.

ومن ذلك، يمكن استنتاج أن مركز الاتصال ٩٣٣ يحرص على تحقيق أداء متميز وفعال من خلال اعتماده على المعايير الواضحة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، وتوظيف العنصر البشري بشكل مؤثر، مما يؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة لعملائه.

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ ومستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء "

لاختبار العلاقة بين درجة إدارة المعرفة ومستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والنتائج مبينة في جدول (١٦)

جدول (١٦) معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة إدارة المعرفة ومستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين

الأداء بمركز الاتصال ٩٣٣ (ن=٢٤٠)

الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	التقنية
.657**	.831**	.740**	.821**	.733**	.511**	ادارة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعرفة

**دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

بالنظر إلى قيم الارتباطات في الجدول أعلاه التي تجمع إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ مع متغيرات: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، الدرجة الكلية للكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء نلاحظ الآتي:

توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء

هذا التحليل يظهر أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ يلعب دوراً فعالاً في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء. كلما زادت جهود تطبيق عمليات إدارة المعرفة، زادت الفعالية والكفاءة في أداء المركز. هذا يعزز أهمية اعتماد استراتيجيات إدارة المعرفة كجزء أساسي من تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة في بيئة العمل الحالية.

وبينت النتيجة في جدول (١٦) بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين تشخيص المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣.

وبينت النتيجة في جدول (١٦) بأنه توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين توليد المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ .

وبينت النتيجة في جدول (١٦) بأنه توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين تخزين المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ .

وبينت النتيجة في جدول (١٦) بأنه توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين توزيع المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ .

وبينت النتيجة في جدول (١٦) بأنه توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين تطبيق المعرفة وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ .

و يعزو الباحثين هذه النتيجة إلى ضرورة الاهتمام بعمليات وآليات خزن وتوزيع وتشخيص المعرفة من خلال التعرف على أفضل الممارسات في هذه المجالات، وأن يهتم المركز بتصميم خرائط خاصة للمعرفة. الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية في مجال تطبيق المعرفة، والاستفادة من ذلك في تدريب الموظفين على تطبيق المعرفة.

وما سبق نستنتج أن لإدارة المعرفة دور هام في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ . من خلال تحسين عملية توفير وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، يتمكن المركز من تطوير طرق تقديم الخدمات وتحسين جودتها، مما يعزز كفاءته المؤسسية.

علاوة على ذلك، يتيح استخدام إدارة المعرفة للمركز الاستفادة الأمثل من المعلومات والخبرات المتاحة، ويسهم في تحسين اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر . بالتالي، يمثل دور إدارة المعرفة أساساً في دعم استراتيجيات التحول وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣ ، وبالتالي تعزيز كفاءته وتحقيق أهدافه بنجاح.

النتائج:

بناء على التحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية :

- (١) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة بمركز الاتصال ٩٣٣ جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,١٨٧٧) وبوزن نسبي قدره (٨٤٪) ..
- (٢) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز الكفاءة المؤسسية بمركز الاتصال ٩٣٣ جاء بدرجة مرتفعة بلغ (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٥٧) .
- (٣) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحسين الأداء بمركز الاتصال ٩٣٣ جاء بدرجة مرتفعة بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٨٩) .
- (٤) توجد علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) على

- تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء وهذا يعني أن زيادة مستوى الإدارة للمعرفة في هذه الأبعاد ترتبط بزيادة في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في مركز الاتصال ٩٣٣.
- ٥) يتطلب تحقيق التحسين في الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة الاستثمار في تطوير إدارة المعرفة وتعزيزها داخل المركز.
- ٦) توافر الاحتياجات المعرفية اللازمة لإدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣.

التوصيات

في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن للباحث أن يوصي بالنقاط التالية:

١. نوصي بتعزيز جهود إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء في المركز.
٢. تعزيز جهود إدارة المعرفة في مركز الاتصال ٩٣٣ من خلال تطوير أنظمة جديدة لتشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.
٣. توجيه الاهتمام إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين في المركز في مجال إدارة المعرفة وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة.
٤. توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز فهمهم واستخدامهم الأمثل لنظم إدارة المعرفة.
٥. تعزيز الجهود لتعزيز الكفاءة المؤسسية عن طريق تنفيذ استراتيجيات مبتكرة مدعومة بإدارة المعرفة.
٦. استخدام نتائج البحث كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية بشأن تحسين أداء مركز الاتصال ٩٣٣ وتعزيز كفاءته المؤسسية.
٧. دعم الاستفادة من التكنولوجيا ونظم المعلومات في مركز الاتصال لتسهيل عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء بشكل عام.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو جمعة، محمود حسين (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٩(٤) : ٩٩ - ١١٤.
- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٩) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- أبوالغهم، حنان محمد أحمد (٢٠١٨). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة.
- أبوحجل، محمد مصطفى (٢٠٢٢). دور العدالة التنظيمية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة المجلس الأعلى للاستراتيجية ولاية الخرطوم ٢٠١٥ - ٢٠٢٠ م. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، ١١(٢)، ١ - ٤١.
- أحمد، علاء (٢٠٠٥ م) : القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ص ٥٥١ .
- إدريس، المرسى (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ص ٥٥١ .
- إرشدة، فاطمة خالد (٢٠٢٠). بناء معايير بخصائص سيكومترية لقياس الأداء المؤسسي لوزارة الشباب في الأردن. رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك.
- ألبواش، خالد بليردوح (٢٠١٧). الرقابة الادارية و اثرها على الأداء الوظيفي للعمال. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .
- ألبواش، خالد بليردوح (٢٠١٧). الرقابة الادارية و اثرها على الأداء الوظيفي للعمال. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .
- الثابتي، الحبيب (٢٠٠٥ م). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنمية الجديدة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر
- جاد الرب سيد محمد (٢٠٠٦) "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية" جامعة قناة السويس.
- الحمايدة، هناء (٢٠١١)، إدارة المعرفة وعلاقتها بإداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
- حمدي، أبو القاسم (٢٠١٤) دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، (١٠).
- حمودة، هدي (٢٠٠٥): نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت، شئون الشرق الأوسط، العدد الخامس عشر، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس.
- خرخاش سعاد (٢٠١٥ م). دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر .
- الخزاعي، دانيا ناصر عبدالله (٢٠١٨) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء للعاملين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٢(١٣): ١ - ٥٨.

- الخيطان، هادي فيصل . (٢٠٢٢). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠(٢)، ١٦١ - ١٩٢.
- رحيل، أسية. (٢٠١١م). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
- الروقي، مطلق بن مقعد .(٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي في جامعة شقراء في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM) لإدارة التميز. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، ٨(١)، ٥٧ - ٩٣.
- الزطمة، نضال محمد (٢٠١١)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سلامي، فتحية. (٢٠١٤م). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمكلي محند أولحاج، البويرة .
- السلمي، علي (٢٠٠٠) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، دار غريب للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي(٢٠١٤). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com بتاريخ ٢٠١٤/٣/٥.
- شبيبة، محي الدين ودريس، منى. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، (٩) ٨٢٠-٨٣٥.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , الجامعة الأردنية ، ١٣(٣): ٤٣٥ - ٤٥٩
- الصقهان، غدير عبدالرحمن. (٢٠٢١). دور ادارة المعرفة في تحسين انتاجية المورد البشري. مجلة العلوم و الاقتصاد و الادارة و القانون، الصفحات ٦٥-٤٥.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٦) التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- طيباوي، سعدية. (٢٠٢٠م). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، رسالة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
- عبدالهادي، أميرة رمضان (٢٠١٢) تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ : دراسة حالة، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥(٣٥) : ٢٠١ - ٢٧٩.

- العتيبي، سعد. (٢٠١٤م). القيادة المدرسية والقيادة التربوية. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، مشعل (٢٠١١). "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
- العجمي، سعد مبارك. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الكويتية لنفط الخليج، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨م). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف، محمود والهور، نداء (٢٠٢٠). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ سيجما، الدراسات المستدامة، ٢(٣)، ١-٣٩.
- علي، عبدالله (٢٠١٤) دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، ٨(١٦).
- عليان، يحيى مصطفى (٢٠١٢) إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
- العمرى، جمال فواز (٢٠١٧) معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (٤٤): ٩٥ - ١١١.
- العنزي، عبد الرحمن مراجى (٢٠١٨). " أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي الأعلى الابتداعات في دولة الكويت ". رسالة ماجستير .، جامعة آل البيت، الاردن.
- عودة، أماني كامل. (٢٠٢١). دور هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها في تحقيق الكفاءة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- عوض، وفاء (٢٠١٢م)، متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي الحكومي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (١)، العدد (٧٩)، مصر.
- عون، وفاء بنت محمد (٢٠١٥) واقع تطبيق إدارة المعرفة في برنامج التعليم الموازي بكلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المجمعة، (٧): ١٦٩ - ٢١٧.
- الفقيه، عيسى محمد مصيدي (٢٠١٧) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٢٥(١).
- القاضي، حسام صايل (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، ٧(١): ١١٥ - ١٣٧.
- القحطاني، بدور. (١٤٣٨هـ). دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيرين والمعيدات في جامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.

القرشي، ظاهر رداد (٢٠٢٠) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٨(١).

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
الكرمين، رائد أحمد إبراهيم (٢٠١٤) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، جامعة المجمعة، العدد (٤) : ٦٧ - ٨٧

كنعان، نواف (١٩٩٢) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
المجالي، إسماء فايز (٢٠١٧) أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين الأردنية للاتصالات : دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

مجلخ، سليم (٢٠١٠) أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة.
محجوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٤م). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد، دعاء. (٢٠١٥م). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .

محمد، كمال الدين الصديق (٢٠١٥) إدارة المعرفة : ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد(٧٧): ٢٨ - ٣٢.

مشهور، ثروت. (٢٠١٠) استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
المطلق، تركي (١٤٣٤هـ)، إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)، جامعة حائل - مركز النشر العلمي والترجمة - المملكة العربية السعودية.

الملكاوي، إبراهيم (٢٠٠٧). إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراثة.
المنيزل، عبد الرحمن فلاح (٢٠١٨) " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية." رسالة ماجستير ., قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة آل البيت.

مهدي، فاطمة الزهراء ؛ وقبائلي، أمال (٢٠١٢م). دور الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر .

مهدي، سامرة احمد (٢٠١٢) عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد ٣٠.

نسيم، محمد علي (٢٠١٦م). التوأمان الكفاءة والفاعلية. ط ١. القاهرة: دار جونا للنشر والتوزيع .
النعمي واخرون، محمد عبدالعال (٢٠٠٩)، "طرق ومناهج البحث العلمي"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
نوري، بلال (٢٠١٨) أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، العلوم الإدارية ، المجلد ٤٢، العدد ٢.

الهادي، شرف إبراهيم (٢٠١٥) تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة القصيم، ٨(٣): ٧٤٧ - ٨٤٣.
همشري، عمر أحمد (٢٠١٣) إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bolisani, E., Bratianu, C., (2018). Emergent Knowledge Strategies: Strategic Thinking in Knowledge Management. Springer International Publishing, Cham , pp. 1-22 .
- Carrol, Wendy and Wager, Terry (2010) Is there a relationship between information technology adoption and human resource management?, Journal of small business and enterprise development, Vol. 17, No. 2, Emerald Group Publishing Limited.
- Cooper Scott Laurence.(2015). compétences ensemble de la notion et son application.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2017). "Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania". Management & Marketing, 6 (2), 285-300.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital , knowledge management practices and firm performance. Journal of Intellectual Capital, 18(4), 904-922.
- Iqbal, S., Toulson, P. and Tweed, D. (2012). "The Role of HRM Practices as Benchmarks in Knowledge Management: An Empirical Study." World Business Capability Congress, 5- 7 December, Auckland, New Zealand.
- Iqbal, S., Toulson, P. and Tweed, D. (2012). "The Role of HRM Practices as Benchmarks in Knowledge Management: An Empirical Study." World Business Capability Congress, 5- 7 December, Auckland, New Zealand.
- Kor, B. & Maden, C. (2013). The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms. International Journal of Business and Social Science, 4(4), 293-304 .
- Mikulecka,Jaroslava .Mikulecky.peter .University knowledge Management-Issues and prospects. Czech Republic : University of hardee karalove ,2004

- Nematzadeh, R., & Golouzan, A. A. G. (2018). Reviewing the Effects of Knowledge Management and Information Technology on Organizational Performance with the Intermediary of Human Resources Strategies Approach (Case Study: Headquarter of the Agricultural Bank of Iran). *International Journal of Scientific Management & Development*, 6(2). ۱۳.
- Obeid, S. M., & Rabay'a, S. (2016). The impact of knowledge management dimensions in the learning organization from the perspective of the Arab American University's (AAU) faculty-Palestine. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(4), 813-840 .
- Phommachane, K., & Chareonkul, C. (2017). Managerial competencies of primary health care center directors: exploratory study in Oudomxai Province, Lao PDR (No. 138352). Thammasat University.
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3).
- Suharningsih ,M.(2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher, *International Journal of Higher Education*, 5(4), 86-95.
- Torabi, M. H. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in management of Keshavarzi bank branches in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.