

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمينية

ذوالفقار علي مكرم العواضي
دكتوراه إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

أ.د/ نجلاء حسن جمعة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

إشراف

أ.د/ سيد محمد جاد الرب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

المخلص:

إدارة المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء قدرات المنظمة الاستراتيجية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها. وهناك من يعد المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج بالمنظمة إضافة لرأس المال والعمل، ويرى فريق آخر يتعامل مع المعرفة التي تمتلكها المنظمة على أنها تعد أصلاً رأسمالياً يمكن أن يكون له قيمة نقدية ضمن موجودات تلك المنظمة. بالتالي تصبح إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ومنها المؤسسات التعليمية وذلك لأنها المعرفة والمعلومات أصول رئيسة لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة وتعلم كيفية نقلها بسرعة للبيئة الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز. ومما لا شك فيه أن قطاع التعليم العالي يعتبر سباقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله؛ وذلك لأن جودة التعليم العالي تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفاعلية البرامج الأكاديمية والتدريبية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، وقد طبقت على أربع كليات مجتمع حكومية يمنية (كلية المجتمع - صنعاء، كلية المجتمع - عدن، كلية المجتمع - عبس، كلية المجتمع - سيئون). جمعت البيانات الخاصة بهذا البحث بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وبلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل بالنسبة للكادر الأكاديمي (٢٤٠) بنسبة (٨٥%) من إجمالي مجتمع البحث، وبالنسبة للكادر الإداري بلغت عدد قوائم الاستبيان الصالحة للتحليل (٢٠٢) بنسبة (٦٨%) من إجمالي مجتمع البحث، وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم الحصول على مجموعة من الاستنتاجات أهمها: فيما يتعلق بالكادر الأكاديمي، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة)، بينما لم يحقق بعد الهيكل التنظيمي هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً، بعد العملاء والعمليات الداخلية)، وفيما يتعلق بالكادر الإداري، وجود تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية والأداء الاستراتيجي إجمالاً)، بينما لم يحقق بعد (الثقافة التنظيمية) هذا التأثير على تلك الأبعاد. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام كليات المجتمع اليمنية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء كانت بشرية أم تنظيمية وبين قدراتها، من خلال المشاركة بالمعرفة مع الجامعات والمراكز البحثية، والاهتمام بالبحث والتطوير باعتباره المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لأجل خلق التجانس المطلوب؛ ضرورة المحافظة على ثقافة تنظيمية مميزة بين أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، حيث تسهم في الترويج لنمو المعرفة من خلال التفاعل بين الإدارات المختلفة و غرس الثقة فيما بينها وتعزيز الولاء للأفراد والعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء الاستراتيجي، الكادر الأكاديمي، الكادر الإداري، كليات المجتمع الحكومية اليمنية.

Abstract:

This research aims to study the impact of knowledge management on improving the level of strategic performance in the Yemeni government community colleges, and it was applied to four Yemeni community colleges; (Sana'a Community College, Aden Community College, Abs Community College, Sayun Community College). The data for this research were mainly collected by means of a questionnaire prepared for this purpose, and the number of questionnaire lists that are valid for analysis for academic staff reached (240) at a rate of (85%) of the total research community, and for the administrative staff, the number of questionnaire lists that are valid for analysis reached (202) with a percentage of (68%) of the total research community. The results of the statistical analysis showed a set of conclusions the most important of which are: firstly; regard to the academic staff, there is a positive impact between the dimensions of knowledge management (information technology, organizational culture and organizational leadership) on the strategic performance dimensions generally, while the (organizational structure dimension) did not achieve this impact on (customers dimension, internal operations dimension and strategic performance in general). Secondly; regard to the administrative staff, there is a positive impact between the knowledge management dimensions (information technology, organizational structure and organizational leadership) and the

strategic performance dimensions (customers dimension, internal process dimension and strategic performance generally), while (organizational culture dimension) has not achieved this impact on those dimensions. The researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of Yemeni community colleges' interest in possessing a sufficient amount of knowledge to create the required homogeneity between their human or organizational resources and their capabilities, through sharing knowledge with universities and research centers, and interest in research and development as a path that helps to generating new knowledge in order to create the desired homogeneity; The need to maintain a distinct organizational culture among the academic and administrative staff in the Yemeni government community colleges in question, as it contributes to promoting the growth of knowledge through interaction between different departments, instilling trust among them and enhancing loyalty to individuals and their employees.

Keyword: Knowledge management, strategic performance, academic staff, administrative staff, government community colleges.

١. المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ومنها المؤسسات التعليمية وذلك لأنها المعرفة والمعلومات أصول رئيسة لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي

ب طرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة وتعلم كيفية نقلها بسرعة للبيئة الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز، ويعد الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات التعليمية من خلالها القيام بذلك. بالتالي تصبح إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ومنها المؤسسات التعليمية وذلك لأنها المعرفة والمعلومات أصول رئيسة لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة وتعلم كيفية نقلها بسرعة للبيئة الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز. و نظام الجودة في المؤسسات التعليمية تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفاعلية البرامج الأكاديمية والتدريبية. ويعد الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات التعليمية من خلالها القيام بذلك. وتفقد المؤسسات التعليمية في اليمن وخاصة كليات المجتمع الحكومية الخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ولعل طبيعة وأهمية الدور التي تقوم به تلك الكليات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي.

٢. مشكلة البحث:

من خلال نتائج ومؤشرات الدراسة الاستطلاعية، تبين العديد من القصور، والظواهر السلبية التي تعاني منها كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، ومن أهمها:

٢.١. لا تتوافر معلومات واضحة تعكس تواجد إدارة المعرفة لكليات المجتمع الحكومية.
٢.٢. قصور لدى بعض قيادات كليات المجتمع حول مسألة تحقيق التطوير المستمر لكوادر الكليات في مجال إدارة المعرفة.

٢.٣. قصور في متابعة البرامج التعليمية لرصد جوانب القوة والضعف فيها.
٢.٤. انخفاض التفاعل بين الكليات ومؤسسات المجتمع المدني.
٢.٥. عدم استغلال الإمكانيات المتاحة لدى الكليات، المادية، والبشرية، مما ينتج عن ذلك هدر لتلك الإمكانيات، وهذا ينعكس على أداء تلك الكليات.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن مشكلة البحث تتمثل في عدم إدراك الكادر الأكاديمي والإداري بشكل عام لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة بصورة صحيحة تتفق مع الأصول العلمية لمنهج هذه الإدارة والعناصر المكونة لها وعلاقة ذلك بتحسين الأداء سواء على المستوى العام لكليات المجتمع الحكومية اليمنية أو في كيفية الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي في تلك الكليات.
وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

• ما مدى إدراك الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وتأثير هذا المفهوم في تحسين الأداء الاستراتيجي؟

• كيف يمكن الاستفادة من استخدام إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين وتحسين العمليات الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية ورفع معايير النمو والتعلم؟
٣. أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وبالتالي تنبع أهمية البحث من الناحية الأكاديمية والتطبيقية كالتالي:

٣.١. الأهمية الأكاديمية:

النذرة النسبية في الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة للمؤسسات التعليمية وبالخصوص كليات المجتمع اليمنية وربطها بالأداء الاستراتيجي. وترجع أهمية هذا البحث لما تقدمه من إضافة علمية حول علاقة إدارة المعرفة في كليات المجتمع الحكومية اليمنية، وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي، لتساعد قيادات هذه الكليات وكذلك قيادات المجلس الأعلى لكليات المجتمع وقيادات الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع في وضع أفضل الأساليب، والاستراتيجيات، لمعالجة القصور في الأداء الكلي لهذه الكليات.

٣.٢. الأهمية التطبيقية:

تعتبر كليات المجتمع من أهم المؤسسات التعليمية ، وبالتحديد في الجمهورية اليمنية، فكانت فكرة إنشاء نظام كليات المجتمع بهدف إيجاد الكادر الواسطي الفني في مختلف التخصصات العلمية والخدمية التي تلبى حاجة التنمية من الكوادر المدربة لتغطية حاجات الدولة وإعادة هرم التعليم المقلوب إلى الوضع الصحيح، وبالتالي كان اهتمام الدولة بإنشاء كليات مجتمع تغطي كل محافظات الجمهورية، وتأهيل الكوادر البشرية التي تعمل في تلك الكليات، لذلك يرى الباحث أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم استغلال الموارد المادية والبشرية هو ضعف في الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على الأداء الاستراتيجي لتلك الكليات، ومن هنا تنبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث.

٤. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- ٤.١. تحليل مدى إدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث في تحسين وتعزيز الأداء الاستراتيجي.
- ٤.٢. دراسة واختبار تأثير أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث.

٤.٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد قيادات كليات المجتمع والمجلس الأعلى لكليات المجتمع والمجلس التنفيذي لكليات المجتمع في تحسين وتطوير البنية التحتية لإدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الأداء وتطويره.
٥. فروض البحث:

تم صياغة فروض البحث بناء على مشكلة البحث، وأهدافه، لغرض تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي لكليات المجتمع الحكومية، وتم صياغة الفروض باستخدام فرضية العدم (Null Hypothesis) على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية: وتهدف إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث، وينص الفرض على الآتي:
عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة).

٦. عينة ومجتمع البحث:

٦.١. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من الكادر الأكاديمي والإداري في جميع كليات المجتمع الحكومية في الجمهورية اليمنية وفقاً للتقرير السنوي لكليات المجتمع الحكومية اليمنية للعام ٢٠١٦، والبالغ عددها (١٥) كلية مجتمع حكومية.

٦.٢. عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في أربع كليات مجتمع حكومية هي (كلية المجتمع - صنعاء، كلية المجتمع - عدن، كلية المجتمع - عبس، كلية المجتمع - سيئون)، والتي مثلت (٢٧%) من مجتمع البحث الكلي، حيث تعتبر هذه الكليات من أكبر كليات المجتمع الحكومية اليمنية من حيث عدد الدوائر الأكاديمية والأقسام العلمية وعدد الكادر الأكاديمي والإداري، مقارنة بالكليات الأخرى التي تعتبر كليات ناشئة وتخدم مناطق نائية.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، نظرًا لتباين مجتمع الدراسة بفئاتهم الوظيفية، وتخصصاتهم العلمية المختلفة، ومراكزهم الوظيفية، وانتمائهم إلى دوائر وأقسام مختلفة، واختلاف مؤهلاتهم، ووجود إطار كامل وغير متقدم لمفردات مجتمع الدراسة وتوجد سجلات بأسماء وعناوين العاملين في الكليات الأربعة. وقد بلغت عينة البحث للكاادر الأكاديمي (٢٨٣) لمجتمع بحث يتكون من (٨٤٣) كما بلغت للكاادر الإداري (٢٩٣) لمجتمع بحث يتكون من (٤٦١). حيث إن إجمالي مجتمع البحث (٨٩٩).

٧. الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات التي بحثت في العلاقة بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الأداء الاستراتيجي على النحو التالي:

٧.١. دراسة (Hui et al., 2014): تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على أبعاد مختلفة من الأداء التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة فيما بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وتأثيرها على ثلاثة أبعاد مختلفة من الأداء التنظيمي (الأداء التسويقي، مشاركة الأداء، الأداء المالي)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة)، وبعد الأداء المالي والتسويقي والمشاركة.

٧.٢. دراسة (Valmohammadi, C., & Ahmadi, M., 2015): تناولت موضوع تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في ضوء العوامل التالية: دور القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة الاستراتيجية، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، والتحفيز ونظام مكافأة، في إطار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجابًا على الأداء التنظيمي الإجمالي، هذا التأثير معنوي فقط فيما يتعلق ببعد النمو والتعلم وعلى الأبعاد

الأخرى التأثير غير معنوي، بالإضافة إلى ذلك فإن التحفيز ونظام المكافأة، حصلت على أدنى قيمة بين المنظمات المبحوثة .

٧.٣. دراسة (Tseng, S. M., 2016): تناولت موضوع تأثير قدرة إدارة المعرفة وفجوات المعرفة لدى العملاء على أداء الشركات. وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين قدرة إدارة المعرفة وأداء الشركات باستخدام فجوات المعرفة لدى العملاء كعامل وسيط لتحليل العلاقة بينهما. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة على إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على أداء الشركات مما يعزز بقوة من الأداء. كما أظهرت الدراسة أيضًا أهمية تجهيز أي شركة بقدرة إدارة المعرفة التي تسهل الإدارة الفعالة وتدفع المعلومات والمعرفة داخل الشركة مما يعزز الأداء.

٧.٤. دراسة (Koochang et al., 2017): تناولت موضوع تأثير القيادة على الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج بحثي يدرس تأثير: القيادة التنظيمية، قيادة الأفراد، القيادة الذاتية، على الثقة التنظيمية، وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية وقيادة الأفراد وقيادة الذات (كل على حدة) تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الثقة التنظيمية داخل المنظمات، والثقة التنظيمية داخل المنظمات تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في عمليات إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة أيضًا أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء التنظيمي .

٧.٥. دراسة (Fernández-López et al., 2018) تناولت أثر إدارة المعرفة الاستراتيجية على أداء الجامعات، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين توفر واستخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة الاستراتيجية وأداء الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة الاستراتيجية القائمة على تكنولوجيا المعلومات تؤثر على أداء الجامعات، حيث إن هذا التأثير إيجابي في حالة حلول تكنولوجيا المعلومات تدل على البنية الأساسية لتجميع البيانات. علاوة على ذلك يكون هذا التأثير أكثر وضوحًا عند قياس أداء الجامعات بمؤشرات أكثر ارتباطًا بالجودة العلمية.

٧.٦. دراسة (Kianto et al.,2018) تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات في السوق، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء الشركات في السوق، وتم تحليل بيانات المسح التي تم جمعها من ٢٥٩ شركة فنلندية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في الأداء، وكان بعد ممارسة تكنولوجيا المعلومات (أحد أبعاد ممارسة إدارة المعرفة) له تأثير إيجابي ومعنوي مرتفع على الأداء. وطورت نتائج هذه الدراسة مفهوم ممارسات إدارة المعرفة كجزء لا يتجزأ من الأداء.

٨. الإطار المفاهيمي للبحث:

إدارة المعرفة جهد منظم من قبل المنظمة من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المنظمة، بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. إن مكونات إدارة المعرفة تدعم الأداء في المنظمة وهذه المكونات هي تكنولوجيا المعلومات وعناصر التنظيم، والمعرفة؛ لأنها عندما تتطور وتدار وتتكامل من خلال عمليات وممارسات المنظمة تأتي بنتائج إيجابية على المنظمة وتحسن أدائها (Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I.,2012:147).
ترجع أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة لأداء داخل المنظمة كعملية التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية...إلخ، والتي توازي أو تفوق في قيمتها الموجودات الملموسة التي تساهم جميعها في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة. لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المنظمة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار، ولقد أثرت إدارة المعرفة على الأداء في المنظمات بشكل كبير وهذا التأثير كان مباشراً أو غير مباشر ويظهر بفترات زمنية ومن خلال مجموعة من الأحداث، ومن الآثار المباشرة عندما تستخدم إدارة المعرفة لإنتاج سلع وخدمات جديدة وإبداعية تولد عائدات وفوائد وأرباح مالية للمنظمة، ويمكن قياسه بحساب العائدات المالية لهذه السلع والخدمات، أما الآثار غير المباشرة فتكون مرتبطة

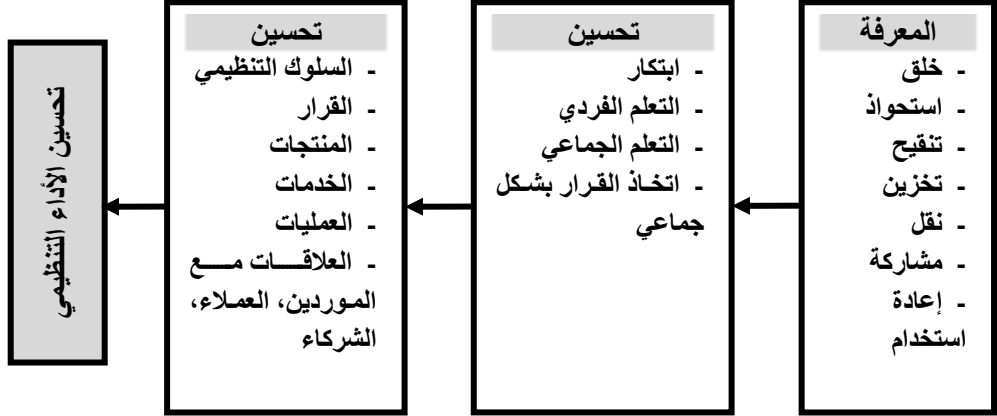
بشكل مباشر برؤية المنظمة وعائدها وتكاليها، حيث يكون استخدام المعرفة سبب للحصول على المزايا التنافسية، ومن هذه الآثار أن استخدام إدارة المعرفة يدعم ولاء الزبائن ويحقق العديد من المزايا التفاوضية في الحصول على شركاء جدد وترفع من قيمة المنظمة السوقية. (الطاهر، ٢٠١٢: ١٢٩). إن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بأثار إيجابية مختلفة منها:

- أ- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- ب- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن.
- ج- تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات.
- د- تحسين الإبداع.
- هـ- تحسين المنتج أو الخدمة.

ويمكن القول إن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمهارات الإبداعية للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وإنها تخلق قيمة مضافة للمنظمة (جاد الرب، ٢٠١٣: ٤٢٠).

إن إدارة المعرفة يحسن بشكل مباشر العمليات التنظيمية، مثل الابتكار، واتخاذ القرارات، والتعلم الفردي والجماعي، وتؤدي هذه العمليات التنظيمية المحسنة إلى نتائج إيجابية مثل اتخاذ قرارات وسلوكيات تنظيمية ومنتجات وخدمات وعلاقات أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة (King, W. R., 2009: 3-13). والشكل التالي يبين دورة إدارة المعرفة في المنظمة وعلاقتها بتحسين الأداء.

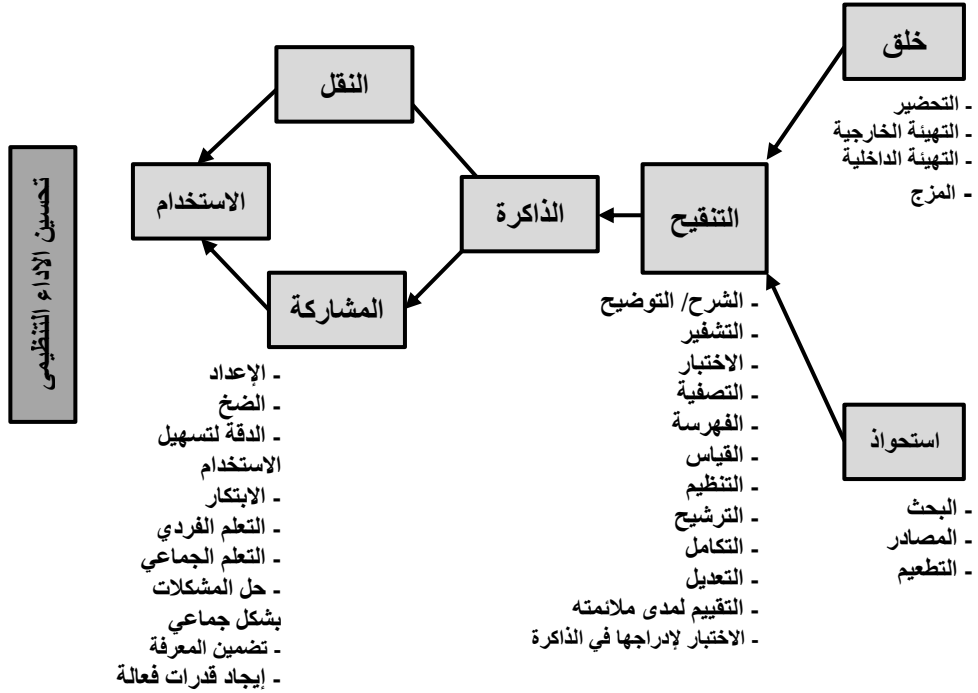
شكل رقم (١)
دورة إدارة المعرفة في المنظمة



Source: R. King, William, "Knowledge Management and Organizational Learning", Annals of Information Systems (Book4), Katz Graduate School of Business and College of Business Administration, University of Pittsburgh, Mervis Hall, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, Springer, 2009th edition, (April 27, 2010), P.6.

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاعات المجتمع ...
ذوالفقار علي مكرم العواصي

شكل رقم (٢) نموذج عمليات إدارة المعرفة



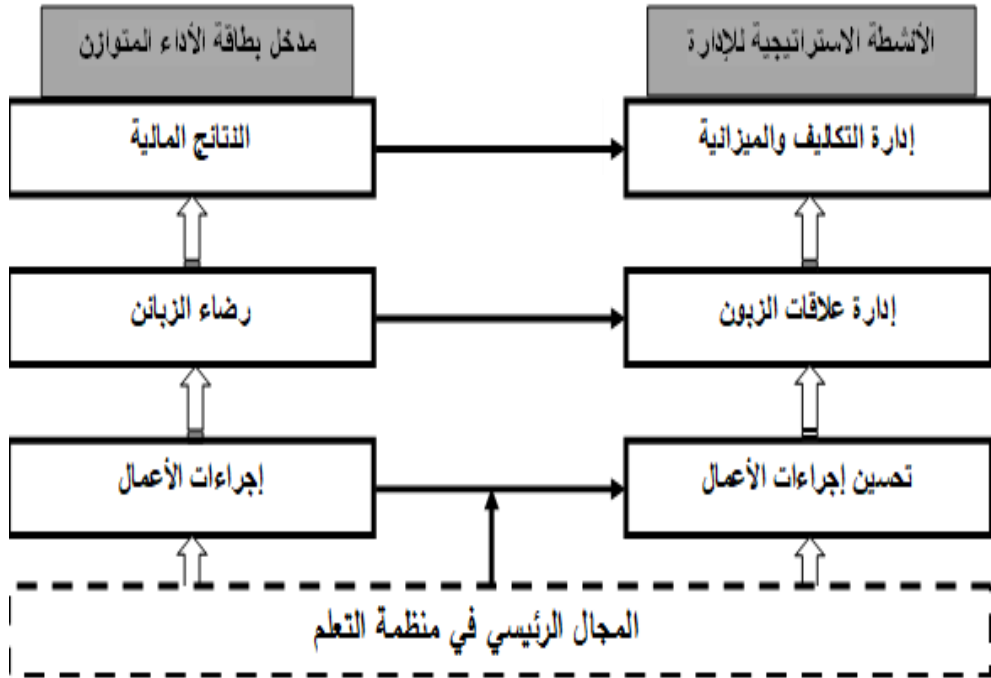
Source: Kinga, William R. Chunga T. Rachel and Haneya Mark H., "Knowledge Management and Organizational Learning", Omega, Volume 36, Issue2, April 2007, pp. 167-172.

يشير النموذج في الشكل رقم (٢) إلى نموذج لدورة إدارة المعرفة الذي يبدأ من التزود بالمعرفة عن طريق المنظمات، ويتعلق هذا العمل بتطوير معرفة جديدة أو إحلال معرفة قديمة بمحتويات حديثة، إن التحويل الضمني للمعرفة إلى معرفة ضمنية

أخرى يمثل المشاركة في خلق الأنشطة الاجتماعية من خلال التفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات، وكذلك عن طريق دمج المعرفة الصريحة الحديثة وتصنيفها وتأليفها، بالإضافة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وأيضاً خلق معرفة ضمنية حديثة من المعرفة الصريحة، وعادة يتم التركيز على خلق هذه المعرفة داخل المنظمة، وبالمقارنة يتم التزود بالمعرفة عن طريق الإدراك والاستيعاب للمعرفة القوية وفي الغالب التي تأتي من خارج المنظمة. ويمكن التزود واختيار المعرفة عن طريق الإنترنت، وبعد الانتهاء من بناء المعرفة لا بد من إدخالها إلى ذاكرة المنظمة من أجل استرجاعها من قبل المستفيدين وقت الاحتياج، ومن ثم تنقية المعلومات واختيار الأفضل للاختزان سواء كانت معرفة ضمنية أو صريحة، لا بد من تنظيمها في أشكال مختلفة من ذاكرة المنظمة. وبالطبع فإن الصريح منها لا بد ان يكون موثقاً ومقيماً ونم اختياره وأصبح جزءاً من ذاكرة المنظمة التي تتضمن المعرفة المخزنة في عقول المشتركين في المنظمة والمحفوظة في المخزن الإلكتروني الذي تم اكتسابه والاحتفاظ به من قبل مجموعات أو فرق. وبالتالي يتحقق الأداء العالي للمنظمة وأن عمليات إدارة المعرفة تعود إلى الموارد الأساسية للمنظمة وما تشكل من قدرات متميزة تسهم في بناء الميزة التنافسية وهذا يعني اعتماد الأداء في المنظمة على القدرات المبنية على أساس الموارد (King, W. R.,2009:3-13).

في منظمة التعلم، يجب أن يكون منظور (التعلم والنمو) مركزياً، والمؤشرات المتعلقة بالكفاءات هي عوامل النجاح الرئيسية. الشكل التالي يعرض الروابط بين أنشطة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة التي تضم إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي متمثلاً ببطاقة الأداء المتوازن (Wegmann, G.,2007:9).

شكل رقم (٣)
الربط بين أنشطة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة التي تضم إدارة المعرفة والأداء
الاستراتيجي متمثلاً ببطاقة الأداء المتوازن



Source: Wegmann, G. (2007), The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company.p.9.

يرى الباحث أن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي هي علاقة طردية فكلما زاد استخدام عمليات إدارة المعرفة زادت النتائج الإيجابية في أداء المنظمة بشكل عام، فمن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستويات الأداء المختلفة، فالمنظمات التي تتصف بضعف أدائها عادة ما تكون ذات استجابة ضعيفة

وبطيئة للمتغيرات، كذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أفضل أدوات تقييم الجوانب غير الملموسة في المنظمات وهي التي تعطي صورة أكثر دقة وواقعية لقيمة المنظمة من موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، ومن خلال الشكل (٣) نجد ان علاقة إدارة المعرفة بالأداء في المنظمات علاقة قوية.

٩. اختبار فروض البحث:

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Analysis (Multiple Linear Regression) - (Stepwise) لاختبار الفروض:
الفرضية الرئيسية: وتهدف إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) لدى الكادر الأكاديمي والإداري محل البحث، وينص الفرض على الآتي:
عدم وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة).

يختبر هذا الفرض تأثير أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجموعة) كمتغير تابع، للكادر الأكاديمي والإداري محل البحث. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لبيان التأثير بين كافة أبعاد إدارة المعرفة وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي. يوضح الجدولين رقم (١ و ٢) ورقم (٣ و ٤) نتائج هذا الاختبار:

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على طلبة المجتمع ...
ذوالفقار علي محرد العواصي

جدول رقم (١)

مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة
على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي

الفئة	رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى (أبعاد إدارة المعرفة)	R	R ²	ΔR^2	$\overline{R^2}$	F	Sig.F	
بعد العملاء									
الكادر الأكاديمي	١	بعد القيادة التنظيمية	٠.٥٦٥	٠.٣٢٠	-	٠.٣١٧	١١١.٧٥٣	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٦٠١	٠.٣٦١	٠.٠٤١	٠.٣٥٦	٦٧.٠٦٣	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٦٥٢	٠.٤٢٥	٠.٠٦٤	٠.٤١٧	٥٨.٠٣٢	**٠.٠٠٠	
	بعد العمليات الداخلية								
	١	بعد القيادة التنظيمية	0.417	0.174	-	0.171	٥٠.٧٤٠	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	0.455	0.207	0.033	0.201	٣٠.٩٧١	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد الثقافة التنظيمية	0.484	0.234	0.027	0.225	٢٤.٠٦٦	**٠.٠٠٠	
	بعد النمو والتعلم								
	١	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٤٠٠	٠.١٦٠	-	0.157	٤٥.٣٤٨	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد الهيكل التنظيمي	0.451	0.204	0.044	0.197	٣٠.٢٨١	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد القيادة التنظيمية	0.479	0.229	0.025	0.220	٢٣.٤٢٦	**٠.٠٠٠	
	٤	بعد تكنولوجيا المعلومات	0.493	0.243	0.014	0.230	١٨.٨٣٦	**٠.٠٠٠	
أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة									
١	بعد القيادة التنظيمية	٠.٤٧٤	٠.٢٢٤	-	٠.٢٢١	٦٨.٨٩٦	**٠.٠٠٠		
٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٥٠٥	٠.٢٥٥	٠.٠٣١	٠.٢٤٩	٤٠.٥٨٩	**٠.٠٠٠		
٣	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٥٤٧	٠.٢٩٩	٠.٠٤٤	٠.٢٩٠	٣٣.٥٥٥	**٠.٠٠٠		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. **P<0.01 * P<0.05

من الجدول رقم (١) أستخلص الباحث النتائج التالية:

تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) وأبعاد الأداء الاستراتيجي منفردة ومجمعة (كمتغير تابع) لدى الكادر الأكاديمي محل البحث. وهو ما تشير إليه أيضاً

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاعات المجتمع ...
ذوالفقار علي محرد العواصي

معاملات التحديد (R^2) التي تقيس التباين في متغير الأداء الاستراتيجي الذي تفسره أبعاد إدارة المعرفة وهي نسب ذات دلالة معنوية.
يظهر الجدول رقم (٢) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة).

جدول رقم (٢)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الأكاديمي

الفئة	رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل (أبعاد إدارة المعرفة)	β	T	Sig.T	B	F	Sig.F
الكادر الأكاديمي	بعد العملاء							
	١	بعد القيادة التنظيمية	٠.٥٦٥	١٠.٥٧١	**٠.٠٠٠	٠.٦٩٣	٥٨.٠٣٢	**٠.٠٠٠
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٤٥٠	٧.٤١٠	**٠.٠٠٠	٠.٦٠٥		**٠.٠٠٠
	٣	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٤٩٠	٤.٧٢٦	**٠.٠٠٠	٠.٦٢٤		**٠.٠٠٠
	بعد العمليات الداخلية							
	١	بعد القيادة التنظيمية	٠.٤١٧	٧.٠٨٥	**٠.٠٠٠	٠.٥٤٨	٢٤.٠٦٦	**٠.٠٠٠
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٣١٥	٤.٦٥٥	**٠.٠٠٢	٠.٤٦٥		**٠.٠٠٠
	٣	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٣٤١	٢.٧٥٣	**٠.٠٠٤	٠.٤٧٩		**٠.٠٠٠
	بعد النمو والتعلم							
	١	بعد الثقافة التنظيمية	٠.٤٠٠	٦.٧٣٤	**٠.٠٠٠	٠.٤٥١	١٨.٨٣٦	**٠.٠٠٠
	٢	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٣٠٧	٣.٩٣٧	**٠.٠٠٠	٠.٣٠٧		**٠.٠٠٠
	٣	بعد القيادة التنظيمية	٠.٣٣٥	٣.٠٦٠	**٠.٠٠٥	٠.٣٦٢		**٠.٠٠٠
	٤	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٢٩٠	٢.٠٨٤	**٠.٠٤٩	٠.٣٣٣		**٠.٠٠٠
	أبعاد الأداء الاستراتيجي مجمعة							
	١	بعد القيادة التنظيمية	0.474	8.300	**٠.٠٠٠	0.566	٣٣.٥٥٥	**٠.٠٠٠
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	0.375	5.721	**٠.٠٠٢	0.493		**٠.٠٠٠
٣	بعد الثقافة التنظيمية	0.408	3.555	**٠.٠٠٠	0.508	**٠.٠٠٠		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. **P<0.01 * P<0.05

من الجدول رقم (٢) أستخلص الباحث النتائج التالية:

• تشير معاملات النموذج (β) وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة). كما كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من

الجدولية (1.96) وبمستوى دلالة أكبر من (0.01) وهي دالة إحصائياً، بالإضافة إلى قيم معاملات جوهرية النموذج Sig. f التي تشير إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني أن متغير إدارة المعرفة قادراً على التنبؤ بشكل رئيسي بمتغير الأداء الاستراتيجي.

● بعد الهيكل التنظيمي لم يكن له تأثير معنوي مباشر على (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وأبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة)، حيث إن الارتباط الجزئي بينهم وبين بعد الهيكل التنظيمي ضعيف، بالإضافة إلى أن قيمة Sig.f غير دالة إحصائياً؛ لأنها أكبر من مستوى الدلالة (0.01).

وبناءً على ما سبق، تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بشكل جزئي بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية)، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن بعد الهيكل التنظيمي لم يكن له تأثير معنوي مباشر على بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وأبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة، بينما له تأثير مباشر على بعد النمو والتعلم، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة بشكل جزئي على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاعات المجتمع ...
ذوالفقار علي محمد العواصي

جدول رقم (٣)

مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة
على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الإداري

الفئة	رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل (أبعاد إدارة المعرفة)	R	R ²	ΔR^2	$\overline{R^2}$	F	Sig.F	
الكادر الإداري	بعد العملاء								
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٨١٥	٠.٦٦٣	-	٠.٦٦٢	٣٩٤.٢٣٩	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد القيادة التنظيمية	٠.٨٦٤	٠.٧٤٧	٠.٠٨٤	٠.٧٤٤	٢٩٣.٦٤٥	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٩٠٠	٠.٨١٠	٠.٠٦٣	٠.٨٠٧	٢٨٢.٠٤٩	**٠.٠٠٠	
	بعد العمليات الداخلية								
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٨١٤	٠.٦٦٢	-	٠.٦٦٠	٣٩٢.٠٠٨	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٨٢٦	٠.٦٨٢	٠.٠٢	٠.٦٧٨	٢١٣.٠٥٦	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد القيادة التنظيمية	٠.٨٥٥	٠.٧٣١	٠.٠٤٩	٠.٧٢٧	١٧٩.٢٩٥	**٠.٠٠٠	
	بعد النمو والتعلم								
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٧٥٦	٠.٥٧٢	-	٠.٥٧٠	٢٦٧.٠١٣	**٠.٠٠٠	
	أبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة								
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٧٦٧	٠.٥٨٨	-	٠.٥٨٦	٢٨٥.٣٠٥	**٠.٠٠٠	
	٢	بعد القيادة التنظيمية	٠.٧٩٧	٠.٦٣٥	٠.٠٤٧	٠.٦٣١	١٧٣.١١٦	**٠.٠٠٠	
	٣	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٨٢٨	٠.٦٨٥	٠.٠٥	٠.٦٨١	١٤٣.٧٤١	**٠.٠٠٠	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. **P<0.01 *P<0.05

من الجدول رقم (٣) أستخلص الباحث النتائج التالية:

• تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) وأبعاد الأداء الاستراتيجي منفردة ومجمعة (كمتغير تابع) لدى الكادر الإداري محل الدراسة. وهو ما يشير إليه أيضاً

تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاعات المجتمع ...
ذوالفقار علي محرد العواضي

معاملات التحديد (R^2) التي تقيس التباين في متغير الأداء الاستراتيجي الذي تفسره أبعاد إدارة المعرفة وهي نسب ذات دلالة معنوية.

يظهر الجدول رقم (٤)، الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة).

جدول رقم (٤)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) من وجهة نظر الكادر الإداري

الفئة	رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل (أبعاد إدارة المعرفة)	β	T	Sig.T	B	F	Sig.F
الكادر الإداري	بعد العملاء							
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٨١٥	١٩.٨٥٥	**٠.٠٠٠	0.٧٥٦	٢٨٢.٠٤٩	**٠.٠٠٠
	٢	بعد القيادة التنظيمية	١.٠٠٤	٢٥.٨٢٦	**٠.٠٠٠	١.٠٢٢		**٠.٠٠٠
	٣	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٨٨٣	٢٥.١٣٣	**٠.٠٠٠	٠.٩٢٩		**٠.٠٠٠
	بعد العمليات الداخلية							
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٨١٤	١٩.٧٩٩	**٠.٠٠٠	٠.٨٠٥	١٧٩.٢٩٥	**٠.٠٠٠
	٢	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٧١١	١٦.٩٧٤	**٠.٠٠٢	٠.٦٩١		**٠.٠٠٠
	٣	بعد القيادة التنظيمية	٠.٧٨٧	١٩.٢٢٩	**٠.٠٠٠	٠.٨٤٠		**٠.٠٠٠
	بعد النمو والتعلم							
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٧٥٦	١٦.٣٤١	**٠.٠٠٠	٠.٧٢١	٢٦٧.٠١٣	**٠.٠٠٠
	أبعاد الأداء الاستراتيجي مجمعة							
	١	بعد الهيكل التنظيمي	٠.٧٦٧	١٦.٨٩١	**٠.٠٠٠	0.697	١٤٣.٧٤١	**٠.٠٠٠
٢	بعد القيادة التنظيمية	٠.٩٠٩	١٩.٤٧٣	**٠.٠٠٠	٠.٨٩٢	**٠.٠٠٠		
٣	بعد تكنولوجيا المعلومات	٠.٨٠١	١٧.٨٣٧	**٠.٠٠٠	٠.٨١١	**٠.٠٠٠		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. **P<0.01 * P<0.05

من الجدول رقم (٤) أستخلص الباحث النتائج التالية:

• تشير معلمات النموذج (β) وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة). كما كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من الجدولية (١.٩٦) وبمستوى دلالة أكبر من (٠.٠١) وهي دالة إحصائية، بالإضافة إلى قيم معاملات جوهرية النموذج Sig.f التي تشير إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يعني أن متغير إدارة المعرفة قادرًا على التنبؤ بشكل رئيسي بمتغير الأداء الاستراتيجي.

• بعد الثقافة التنظيمية لم يكن له تأثير معنوي مباشر على بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم وأبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة، حيث إن الارتباط الجزئي بينهم وبين بعد الثقافة التنظيمية ضعيف، بالإضافة أن قيمة Sig.f غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠١).

• بعد تكنولوجيا المعلومات وبعد الثقافة التنظيمية وبعد القيادة التنظيمية لم يكن لها تأثير معنوي مباشر على بعد النمو والتعلم حيث إن الارتباط الجزئي بينهم وبين بعد النمو والتعلم ضعيف، بالإضافة أن قيمة Sig.f غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠١).

وبناءً على ما سبق، تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بشكل جزئي بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية)، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن بعد الثقافة التنظيمية لم يكن له تأثير معنوي مباشر على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة بشكل جزئي على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الإداري.

١٠. نتائج اختبار فروض البحث:

• تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بشكل جزئي بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية)، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن بعد الهيكل التنظيمي لم يكن له تأثير معنوي مباشر على بعد

العملاء، بعد العمليات الداخلية وأبعاد الأداء الاستراتيجي مجتمعة، بينما له تأثير مباشر على بعد النمو والتعلم، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة بشكل جزئي على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الأكاديمي.

• تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي بشكل جزئي بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية)، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن بعد الثقافة التنظيمية لم يكن له تأثير معنوي مباشر على أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: أن هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة بشكل جزئي على الأداء الاستراتيجي. من وجهة نظر الكادر الإداري.

١١. مناقشة النتائج وتفسيرها:

١١.١. فيما يتعلق بالكادر الأكاديمي:

أن العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) تدعم الفرضية الرئيسية. كما أن الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية دعمت وأثبتت هذه الفرضية، إذ اثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة)، بينما لم يحقق بعد الهيكل التنظيمي هذا التأثير على (الأداء الاستراتيجي إجمالاً، بعد العملاء والعمليات الداخلية) ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى محدودية خبرتهم واستيعابهم لمنظومة عمل الهياكل التنظيمية وقلة اهتمامهم بها.

١١.٢. فيما يتعلق بالكادر الإداري:

أن العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) تدعم الفرضية الرئيسية. كما أن الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية دعمت وأثبتت هذه الفرضية، إذ اثبتت النتائج أن (بعد تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية) تؤثر إيجابياً في (بعد العملاء، العمليات الداخلية و

الأداء الاستراتيجي إجمالاً) ، وإنها قادرة على تفسير مستوى التباين فيهم ، بينما لم يحقق (بعد الثقافة التنظيمية) هذا التأثير في تلك الأبعاد ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك صعوبة في التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة بسبب غياب ثقافة العمل الجماعي لتبادل الأفكار واكتساب الخبرات. كما أشارت النتائج أيضاً أن (بعد الهيكل التنظيمي) يؤثر إيجابياً في (بعد النمو والتعلم) وأنه قادر على تفسير مستوى التباين الحادث فيه، بينما لم يحقق (بعد تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية) هذا التأثير على ذلك البعد، عموماً يشير ذلك إلى أن على كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل الدراسة الاهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة من خلال إنشاء قاعدة بيانات للمعلومات والمعرفة وبناء هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل وتعزيز فلسفة العمل الجماعي وتوليد الأفكار واكتساب الخبرات مما يعزز ويحسن من أدائها الاستراتيجي.

١٢. التوصيات:

في ضوء نتائج البحث، يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام كليات المجتمع اليمنية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء كانت بشرية أم تنظيمية وبين قدراتها، من خلال المشاركة بالمعرفة مع الجامعات والمراكز البحثية، والاهتمام بالبحث والتطوير باعتباره المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لأجل خلق التجانس المطلوب.

- ضرورة المحافظة على ثقافة تنظيمية مميزة بين أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في كليات المجتمع الحكومية اليمنية محل البحث، حيث تسهم في الترويج لنمو المعرفة من خلال التفاعل بين الإدارات المختلفة وغرس الثقة فيما بينها وتعزيز الولاء للأفراد والعاملين فيها.

- ضرورة وضع المعرفة ضمن استراتيجيات كليات المجتمع اليمنية، فبرغم ارتكاز الاستراتيجية على المعرفة عند صياغتها إلا أنها تعمل كموجه لها في الفترات اللاحقة،

وبما أن الكليات تسعى إلى تحقيق استراتيجياتها فلا بد لها إذن من المحافظة على المعرفة التي تمتلكها.

- وضع سياسات محددة للتقييم تعتمد وضع المعايير التي تستخدم للكليات التطبيقية المماثلة في الخارج وصولاً إلى اعتماد معايير ثابتة لجميع كليات المجتمع تعمل على تقييم متطلبات المعرفة في كليات المجتمع اليمينية.

- استخدام انماط إدارية معاصرة في إدارة كليات المجتمع كالإدارة بالنتائج، بهدف توفير المرونة للكادر الأكاديمي والإداري في هذه الكليات لتحفيزهم على طرح الأفكار المبدعة في العمل لتحقيق الأداء الاستراتيجي المنشود.

١٣. قائمة المراجع:

1. Devie, D., Tarigan, J., & Widjaja, D. C. (2012). The relationship between non-financial performance and financial performance using balanced scorecard framework: research in cafe and restaurant sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 614-618.
2. Fernández-López, S., Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N., & Rodríguez-Gulías, M. J. (2018). The effect of strategic knowledge management on the university's performance: an empirical approach. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 567 - 586.
3. Hui, H., Radzi, W. M., Jasimah, C. W., Jenatabadi, H. S., Kheirollahpour, M., & Radu, S. (2014). Impact of knowledge management and organizational learning on different dimensions of organizational performance: a case study of Asian food industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 1-7.
4. Kianto, A., Hussinki, H., & Vanhala, M. (2018). The impact of knowledge management on the market performance of companies. In *Knowledge management in the sharing economy*, 189-207. Springer.

5. King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning*, 3-13. Springer, Boston, MA.
6. Koochang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
7. Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.
8. Tseng, S. M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51-71.
9. Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
10. Wegmann, G. (2007). The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. Available at SSRN 1012699.
١١. أبو الفتوح، يحي عبد الغنى، (٢٠١٠) استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، أبحاث الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، جامعة نايف العربية للرياض، السعودية (٢٠-٢٢) ديسمبر ٢٠١٠.
١٢. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٣)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، القاهرة، مصر، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
١٣. الطاهر، أسمان ماجد، (٢٠١٥)، إدارة المعرفة، (الطبعة الثانية)، المجلد الأول، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.