

دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء
دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في مديرية
بلدية البصرة

أ.م. د. طاهر محسن منصور
قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة

الباحث. محمد صالح هادي
طالب ماجستير/ قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة

دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المنظمي
دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في مديرية بلدية البصرة
أ.م.د. ظاهر محسن منصور محمد صالح هادي

**Role The Knowledge Governance as an Approach to
Improve Organizational Performance**

**Prof . Assist . Dr. Taher Mohsen Mansoor
Mohammad Salih Hadi**

ABSTRACT

This study was to highlight the role that could be played (Knowledge Governance Approach) as organizational tool which the organizations could be enhance the organizational performance .Three Variables interacted to from the ideological frame of this study which are (knowledge governance mechanisms and knowledge management processes and organizational performance), study started from a problem have been elaborated through Pilot study has been prepared , in order to find out problems that Directorate of municipality of Basra faced it , and then a sample survey about the possibility of the use and application this approach as a administrative method to addres these problems that confuse work formulas and weaken its performance . They Sample of study was determined by (93) of Directors of divisions , sections and units , and used the questionnaire as a tool to collect data and information , a set of statistical tools exited ,This study of conclusions most notably : prove the invalidity of the main and branch null hypotheses related to the study through an impact relationship between the variables of the study .The study also provided a number of recommendations most important was, The completion of the current study with other studies . in the forefront put a plan of specific mechanisms for the rooting possibility knowledge governance approach in municipality of Basra , and sustain its development and adoption as a formula procedural organizational to solve many of the problems facing the organization .

- المجلد السابع
- العدد الثالث عشر
- تشرين 2 2014
- استلام البحث: 2013/10/13
- قبول النشر: 2013/12/1

د. طاهر محسن منصور
محمد صالح هادي

دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين

الأداء التنظيمي

دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من

المسؤولين في مديرية بلدية البصرة

المستخلص

جاءت هذه الدراسة لابرار الدور الذي يمكن ان يلعبه مدخل حاكمية المعرفة كإلية تنظيمية تتمكن من خلالها المنظمات من تعزيز الاداء التنظيمي. تفاعلت ثلاثة متغيرات لتشكيل الإطار الفكري لهذه الدراسة، وهي (اليات حاكمية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي)، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال دراسة أولية تم اعدادها، بهدف معرفة الاشكالات التي تعاني منها مديرية بلدية البصرة ومن ثم استطلاع اراء عينة حول امكانية استخدام وتطبيق هذا المدخل كأسلوب اداري لمعالجة هذه الاشكالات التي تترك صيغ العمل وتضعف الاداء فيها. حددت عينة الدراسة بـ (93) من مسؤولي الشعب والأقسام والوحدات، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها : إثبات عدم صحة فرضيات العدم الرئيسية والفرعية المتعلقة بالدراسة من خلال وجود علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها اكمال الدراسة الحالية بدراسات اخرى، في مقدمتها وضع خطة بأليات محددة لامكانية تجذير مدخل حاكمية المعرفة في بلدية البصرة، وأدامة تطويره واعتماده كصيغة تنظيمية اجرائية ميدانية لحل العديد من الاشكالات التي تواجه المنظمة.

مقدمة :

تتعرض أهمية الدراسة الحالية في التعرف على مفهوم معاصر شاع استخدامه في السنوات الاخيرة هو مدخل حاكمية المعرفة Knowledge Governance Approach, الذي حظي باهتمام متزايد من الباحثين والدارسين والجامعات العالمية, بحيث اعتبروه الصفة المشتركة والمعبرة عن الكفاءة في ديناميكيات أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة, وظهرت له خصائص نشأت كمعايير تعريفية لأنشطته يتم بموجبها قياس وتفسير العلاقات القائمة ما بين اليات الحاكمية وعمليات المعرفة. فهو يمثل آلية تنظيمية تتمكن من خلالها المنظمة ادارة كافة النشاطات ذات الصلة بالمعرفة.

وبهدف تغطية الجوانب المذكورة أعلاه, فمن خلال هذه الدراسة يتم معرفة مدى استعداد وجاهزية مديرية بلدية البصرة لتبني مثل هذا المدخل, فقد تكونت هيكلية الدراسة من :

المبحث الاول : منهجية الدراسة.

المبحث الثاني : الجانب النظري.

المبحث الثالث : الجانب الميداني للدراسة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية الدراسة :-

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق وحلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي, وبين امكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المنظمات, والتي تمثل المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لمشكلة الدراسة وسبل معالجتها بالشكل الموضوعي لفرضياتها وتحقيق أهدافها.

أولاً : مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة بما تمكنا من ملاحظته في اطار متابعة عمل المنظمة قيد الدراسة بعدم الاستفادة من المعرفة الموجودة لديها وازافة الى ذلك قمنا بأجراء دراسة اولية (*Pilot study*) شملت (17) فرداً، شخصنا من خلالها اهم وابرز المشاكل التي تعاني منها بلدية البصرة وهي :

- عدم وجود تنسيق بين الأقسام داخل مديرية بلدية البصرة.
- اسلوب تقديم الخدمة غير واضح لدى المواطنين، بمعنى عدم معرفة ووعي بالإجراءات والأساليب الخاصة بتنظيم اسلوب وطريقة تقديم الخدمة وخصوصاً خطوات انجاز المعاملة الواحدة.

وعلى هذا الاساس وجدنا امكانية معالجة لهذه الاشكالات من خلال تبني مدخل حاكمة المعرفة كأسلوب أجراءي يرتقي بالاداء.

ثانياً : اهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال تقديم وتكوين رؤية وتصورات معاصرة وفهم شامل لمدخل حاكميه المعرفة، والوقوف على طبيعة العلاقات القائمة بين متغيراته بما يمكن الوصول إلى مفاهيم وصياغات جديدة لها. اي الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوعات الدراسة (اليات حاكمة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة) بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على تحسين الاداء المنظمي في ضوء حل بعضاً من الاشكالات التي تواجهها مديرية بلدية البصرة.

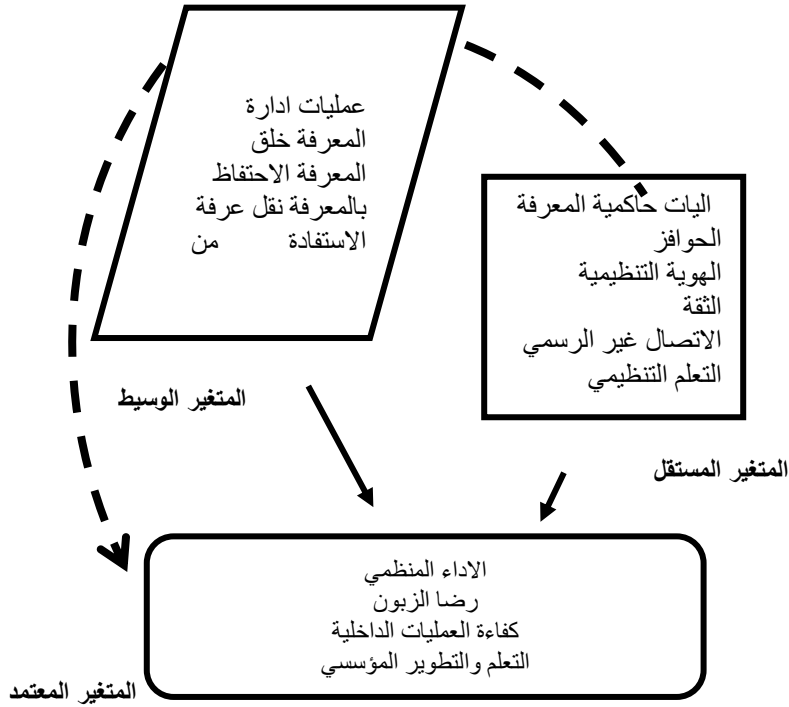
ثالثاً : أهداف الدراسة

الهدف الاساس لهذه الدراسة يتمثل بالكشف عن دور مدخل حاكمة المعرفة في الأداء المنظمي في مديرية بلدية البصرة، وكذلك تسليط الضوء على مدخل أكاديمي حديث في المجال الإداري، عن طريق إعداد إطار نظري خاص به، من خلال الاطلاع على الأدبيات

ذات الصلة وتأشير الجوانب التي في ضوءها يتم تكييف متغيرات هذا المدخل لكي يلاءم واقع عمل منظمة في البيئة العراقية لحل بعضاً من مشاكلها المهمة وتحسين أدائها. بالإضافة الى مساعدة المنظمة قيد الدراسة على تحديد آليات حاكمية المعرفة الأفضل واستخدامها للاستفادة من المعرفة وبالتالي المساهمة في تنمية قدرات ومهارات العاملين و رفع كفاءة أدائها.

رابعا : مخطط الدراسة الفرضي

- من اجل تحديد اهداف الدراسة منهجياً وعلمياً تم صياغة مخطط الدراسة, والذي يتكون من المتغير المستقل المتمثل بمدخل حاكمية المعرفة والذي يتألف من :
- اليات حاكمية المعرفة (الحوافز, الهوية التنظيمية, الثقة, الاتصال غير الرسمي, التعلم التنظيمي).
 - عمليات ادارة المعرفة (خلق المعرفة, الاحتفاظ بالمعرفة, نقل المعرفة, الاستفادة من المعرفة).
- والمتغير المعتمد المتمثل بالأداء المنظمي والذي يتألف من (رضا الزبون, كفاءة العمليات الداخلية, التعلم والتطوير المؤسسي). وهذا ما يوضحه الشكل (1)



شكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر / اعداد الباحثان

خامسا : فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة واسئلتها, تمت صياغة فرضيات الدراسة على اساس فرضيات العدم Null Hypothesis , وان المبرر في ذلك, انه لا توجد دراسات عملية تناولت موضوع الدراسة وجميعها دراسات بحثية, لان صياغة الفرضية هو نتاج الدراسات السابقة. ولكون الفرضية الصفرية هي الفرضية التي يتم صياغتها لتكون مرفوضة من اجل

دعم الفرضية البديلة (Sekaran, 2009 : 89). اما مستوى الدلالة (0.05) يتم التعبير عنه بقيمة الشك وليس بقيمة الثقة، أي ان نسبة الشك (0.05) في ان ماوجدناه في العينة موجود بالفعل في المجتمع وهي اعلى درجة شك يمكن قبولها. تشمل الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسة وتشتق من كل فرضية عدة فرضيات فرعية.

1. **الفرضية الرئيسية الأولى H01** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الاتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتشتق منها ثلاثة فرضيات فرعية.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية H02**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والاستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتشتق منها ثلاثة فرضيات فرعية.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة H03**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة بوجود عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والاستفادة من المعرفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتشتق منها اربعة فرضيات فرعية.

سادسا : مجتمع الدراسة وعينتها

ان المبرر الرئيسي في اختيار مديرية بلدية البصرة، كونها منظمة خدمية تكون اكثر ارتباطا بالمواطنين من خلال الخدمات التي تقدمها، تم استطلاع آراء عدد من المسؤولين ومدراء الشعب والوحدات في مديرية بلدية البصرة وخارجها لما لهم من دور استراتيجي في عمليات صياغة وتوجيه أنشطة وبرامج المديرية. وزعت (110) استمارة استبيان لعينة تم

اختيارها بصورة قصدية، وقد تم استرداد (93) استمارة صالحة، أي بنسبة استجابة (85 %) وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة و غير الصالحة (15 %).

سابعا : مقياس الدراسة

تم اعتماد انموذج استبيان محكم من عدة مصادر والجدول (1) يوضح متغيرات استمارة الاستبيان والمصادر التي اخذت منها.

جدول (1)

بناء مقياس الدراسة

المتغيرات	المصدر	عدد الفقرات
مدخل حاكمية المعرفة	(Vanden Brom,2010), (Malde,2009)	9
البيات حاكمية	المعرفة (Wei Liu & Wen Huang.2003) (Fang, Huang& Liu,2004)	5
الحوافز	(عسكروا, 2010)	5
الهوية التنظيمية	(المعاضيدي, 2005)	5
الثقة	(السليفاني,2010)	5
الاتصال غير الرسمي	(سامية,2006)	5
التعلم التنظيمي	(الساعدي, 2006)	5
عمليات ادارة المعرفة	(Newman & Conrad, 2000 :3)	4
خلق المعرفة	(الحديدي, 2008) , (عجام,2007)	5
الاحتفاظ بالمعرفة		5
نقل المعرفة		5
الاستفادة من المعرفة		5
الاداء المؤسسي (متعب وحسوني,2011) (الفارس, 2010) و (دروزة, 2008		3
رضا الزبون	5	
كفاءة العمليات الداخلية	5	
التعلم والتطور المؤسسي	5	

المصدر/ اعداد الباحثان وفقاً للأدبيات

ثامنا : الصدق والثبات

للتحقق من الصدق الظاهري (Validity) لأداة الدراسة, تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين بهدف تحكيمها واستطلاع آرائهم ووجهات نظرهم تجاه فقرات المقياس في مدى تمثيلها للصفة المراد قياسها, وما اذا كانت تحقق اهدافها, بلغ عدد المحكمين (15). وقد أيد المحكمون معظم فقرات الاستبانة وتم الأخذ بملاحظاتهم حول اجراء التعديلات المطلوبة (دمج, تغيير) في حين لم يطلبوا حذف أي فقرات, لرفع كفاءة الاستبانة على تحقيق الأغراض المطلوبة منها, وفي ضوءها تمت الصياغة النهائية للاستبانة وقد جرى توزيعها على عينة الدراسة. وتم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته, حيث بلغ كرونباخ ألفا (0.967) للاستبانة ككل .

المبحث الثاني / الجانب النظري

❖ اولا : الحاكمية المؤسسية و حاكمية المعرفة

ترتكز رؤية حاكمية المؤسسات على النظام العام الذي فيه المؤسسات تمتلك وتُدارُ Krafft (79: 2008, & Ravix), بمعنى تدعم تعظيم القيمة لحملة الأسهم والتي تشير أساسا إلى المعلومات بدلا من المعرفة, وأن هذه المعلومات تكون اغلبها متاحة, ومقننة, ويسهل نقلها, أي العلاقة بين المستثمرين والمدراء.

ان حق الوصول الى المعلومات يعتبر احد اهم العناصر الضرورية للحاكمية المؤسسية, فالمعلومات تسهل المعرفة والحوار لدى فئات المجتمع و يساعد الانفتاح والشفافية في عملية صنع القرار في الحفاظ على ثقة المواطن في الاعمال المقدمة (السكارنة, 2011 : 259). حديثاً تعرف المؤسسة على انها مكان لارتباط انواع مختلفة من القدرات والمعرفة التي يتم بلورتها عن طريق امكانيات مختلفة وعمليات التعلم (80: 2008, Krafft & Ravix) أي توفير التنسيق الفعال لترابط الموارد والأنشطة. ان المعرفة وبالأخص الضمنية منها مسألة

غير متاحة للجميع تخص الشخص ذاته، وإذا كانت صريحة فتكون متمركزة داخل المنظمة ويمكن توزيعها، لذلك لا يوجد هناك أي دور لحملة الاسهم واصحاب المصالح فيما يخص المعرفة. لهذا السبب تهتم حاكمية المعرفة بالطريقة التي يتمكن من خلالها الجهات الفاعلة (الأفراد والمنظمات) أن يُولّدوا معرفةً جديدةً في مجالاتٍ معيّنة بالاستناد الى المعارف والخبرات المتراكمة لدى الافراد . حاكمية معرفةٍ تتعلق بتتمية المعرفةٍ من خلال خَلْقٍ وتكاملٍ معارف المنظمة المتنوّعة. اي كأنما تكون مرحلةً مكتملةً للحاكمية المؤسسية، بمعنى ان التنافس في اقتصاد اليوم يكون عن طريق تطوير المعارف والقدرات (Krafft & Ravix, 81 : 2008) التي تمتلكها المؤسسات، و بالمقابل حاكمية المؤسسات تركز على الدور الإداري في رقابة وتطوير العمليات الإبداعية التي تتنافس من خلالها المؤسسات والتي تعتبر من الامور الاساسية لتطويرها، لذلك يمكننا القول ان حاكمية المعرفة تكون بمثابة أداة داعمة لحاكمية المؤسسة. ان التداخل بين المعرفة والحاكمية يجعل من مدخل حاكمية المعرفة منظور اداري يتلائم مع قيم ومبادئ النزاهة والاستقلالية والموضوعية والتجرد والكفاءة ومراعاة التوازن في المصالح، وتكون الحاكمية قد وضعت على اسس منهجية عالية الجودة. كذلك تساهم المعرفة بجعل الحاكمية رؤية ومنهج علمي شمولي وليس موقف سياسي او حكم عادل على قواعد شخصية، وهنا يتم استخدام البرامج والاسس العلمية الحديثة لتوفير القدرة على اصدار القرارات الادارية على اسس تراعي مصالح كافة الاطراف واصدار تقارير مؤهلة ومحايطة ذات جودة عالية يمكن من خلالها الحصول على خلاصات ونتائج واضحة.

ثانيا : مفهوم حاكمية المعرفة

مصطلح حاكمية المعرفة استخدام اول مرة من قبل (Grandori, 2001:388). التي قدمت مجموعة من الامثلة عن " البيات الحاكمية " مثل حقوق القرار، الاعمال الروتينية، المكافآت، اساليب الاتصال.....الخ، والتي تدعم عمليات المعرفة (Foss,2011: 8).

وحاكمية المعرفة ميدان بحثي جديد ضمن مجالات الإدارة ، والذي يحاول بصورة منهجية تحليل التداخل بين المنظمة وأصولها المعرفية, أي يحاول تفسير عمليات المعرفة من خلال مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية (Michailova and Foss,2010 ; Cao & Xiang,2012: 593; Foss,2009). ويمثل هذا المفهوم تداخل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ونظريات المنظمة والسلوك التنظيمي (Foss,2006). وتستند حاكمية المعرفة على مجموعة من الآليات التنظيمية التي من خلالها يتم تحديد الطريقة التي تتطور بها المنظمات وتستفاد من معرفتها كمورد استراتيجي من أجل تحقيق التغيير والإبداع (Foss (2006 ; Malde,2009:19), والهدف الاساسي لهذه الآليات هو النهوض بالنشاط الفكري, و حوكمة المعرفة داخل المنظمات (Grandori,1997), أي تؤثر بشكل مناسب على عمليات المعرفة (Schroeder, et al, 2007), من خلال تحديد الاسس الدقيقة للعلاقة بينها وبين عمليات المعرفة (Grant, 1996), Foss & (8-10 : Michailova,2009). ونظراً لتناول عدد من الباحثين والكتاب والمؤلفين لهذا المفهوم فقد وضعنا هذه المفاهيم في الجدول (2) وفقاً للسنة التي ورد فيها المفهوم.

جدول (2)

تعريفات الباحثين لحاكمية المعرفة

اسم الباحث	حاكمية المعرفة
(1) Shroeder et al,2005:3-4	الهيكل والعمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من أجل اتخاذ ومراقبة القرار الاستراتيجي.
(2) Foss, 2006:1-3	محاولة مستمرة للكشف عن الكيفية التي تختلف بها خصائص عمليات المعرفة واليات الحاكمية التي تختلف في التعامل مع مشاكل هذه العمليات.
(3) Malde,2009:56	عملية تنظيمية لتطوير المعرفة عبر علاقات كأساس لصياغة الأنشطة والقرارات, تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد الطريقة التي تتنافس فيها, وتحقيق التغيير وحوكمة قدراتها.
(4) Michailova and Foss,2009:8	محاولة ناشئة للتفكير بشكل منهجي حول التداخل بين المعرفة والمنظمة.
(5) Foss et al, 2010: 456	اختيار هيكل واليات تنظيمية التي تتمكن من التأثير على عمليات

المعرفة في اتجاهات ومستويات مفضلة.		
تنظيم هادف لتطوير المعرفة من اجل التعامل مع المشاكل الاجتماعية، ويهدف الى خلق رؤى جديدة، والحلول الابداعية التي تدفع الجهات الفاعلة نحو ترك الافكار والممارسات التقليدية	Buuren and Eshuis, 2010: 284 ; Gerritsen et al,2010 : 6	(6)
الكيفية في استخدام اليات حاكمة المعرفة للتأثير على عمليات المعرفة.	Foss & Mahoney, 2010: 2	(7)
وصف الهياكل والعمليات التي يتم اعدادها من اجل اجراء تنسيق ومراقبة أنشطة ادارة المعرفة.	Kannabiran et al, 2010:336	(8)
اليات الحاكمة بإمكانها توجيه عمليات ادارة المعرفة والتأثير عليها.	Cao & Xiang, 2012:593	(9)

المصدر/ من اعداد الباحثان وفقاً للأدبيات

وعلى اساس ما تقدم تم وضع تعريف اجرائي لمدخل حاكمة المعرفة في ضوء الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي (أداة لتحقيق الاهداف وليست غاية بحد ذاتها، وان المنظمات تتفاوت في مقدراتها على تكييف هذه الاداة لخدمة مصالحها بتباين قابلياتها على توظيف وتطبيق الاليات والعمليات المؤدية اليه).

ثالثاً : اليات حاكمة المعرفة

هي الاليات التي تؤدي الى انسياب المعرفة و تدفقها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وهي اساس تطوير المعرفة التنظيمية والتي تحدد الكيفية التي تتمكن من خلالها المنظمات من التنافس وتوليد العوائد من المعرفة التي تمتلكها (Malde, 2009 : 45), وتمثل الترتيبات التي تنطوي على خلق وتبادل المعرفة والتي تقود الى انسيابية المعرفة وتدفقها (Fang et al,2004 : 14).

اوضح الباحثون انه يجب الاهتمام وبصورة كبيرة بهذا النوع من الاليات التي يستخدمها المدراء للتأثير على سلوك الافراد في تشارك المعرفة (Minbava & Pedersen, 2010:12). ان اليات الحاكمة هي اساس تطوير المعرفة التنظيمية التي تحدد كيف يمكن للمنظمات التنافس وتوليد العوائد من هذه المعرفة (Malde,2009 : 45). لذلك حدد الباحثون والكتاب العديد من اليات حاكمة المعرفة، وان الاليات التي ستعتمد في الدراسة هي (الحوافز، الهوية

التنظيمية، الثقة، الاتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي)، (Fang et al, 2004 :14) (Liu & Huang ,2003 :19) . ويمكن توضيح الآليات التي ستعتمد في الدراسة من خلال الجدول (3).

جدول (3)
اليات حاكمية المعرفة

ت	اليات حاكمية المعرفة	وظيفتها
(1)	الحوافز	الية لمدخل حاكمية المعرفة وتمثل الوسائل التي من خلالها يتم الوصول الى المعرفة التي يمتلكها الاشخاص. فهي مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للموظفين لتحريك قدراتهم نحو تشارك وتبادل ونقل المعرفة بما يزيد من كفاءة ادايتهم للإعمال (Gold et al,2001).
(2)	الهوية التنظيمية	الية للحاكمية سواء في التأثير او توجيهه تكامل المعرفة للأفراد والمجموعات (Malde,2009:49) , تمثل الاساس النفسي لمشاعر الفرد ومواقفه وسلوكه تجاه منظمته. تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة لها دور مهم في تعزيز تبادل وتشارك المعرفة ومن الامور الجوهرية في خلق المعرفة التنظيمية (Kogut & Zender,1996).
(3)	الثقة	مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة و من الشروط الواجب توفرها عند تبادل المعرفة (Rolland & Chauvel,2000 : 239) , فهي تسهل من تدفق المعرفة داخل المنظمة بدقة وشفافية (Nahapiet & Ghoshal,1998).
(4)	الاتصال الرسمي	الالية الأكثر فاعلية في تبادل المعرفة (Matson et al,2003) , يلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في تبادل المعلومات وتساعد على تحقيق أهداف العمل. و تساهم في تشارك المعرفة (Cross et al,2001 ; Nahapiet & Ghoshal,1998) ; (Cross,2003).
(5)	التعلم التنظيمي	احد اليات مدخل حاكمية المعرفة التي تطور المعرفة كأساس للتغيير وله دور مهم في حوكمة قدرات المنظمة (Malde,2009 : 20) , وتمثل اليات وأساليب وطرق للحصول على المعرفة بمختلف جوانبها وإشكالاتها (منصور والخفاجي, 2010 : 206).

المصدر / من اعداد الباحثان وفقاً للإبيبات

رابعا : عمليات ادارة المعرفة

بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، وانها تتشكل كنتيجة لعدد من العمليات التي تشكل نواتها التقنية والتي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهمها وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة.

تعمل عمليات ادارة المعرفة بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها فهي مسعى متفاعل، متواصل وهادف مستند على الافراد، هدفها هو تحديد وتعيين المعرفة ومصادرها داخل المنظمة (Dalkir,2005:26).

فهي العمليات التي يتم من خلالها اغناء وإثراء المعلومات وإيصالها الى مستوى المعرفة، بحيث يمكن الوصول اليها و تخزينها ومشاركتها وتوزيعها وإدامتها واستخدامها من خلال تفاعلها وتكاملها مع بعضها للوصول الى النتيجة المطلوبة. (Newman & Conrad, 2000:3) وهذه العمليات هي :

- **خلق المعرفة Knowledge creation** العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة و تطوير أفكار مبنكرة من خلال إعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية (90 : Gottschalk,2005).
- **الاحتفاظ بالمعرفة Knowledge Retention** كل الانشطة التي تقوم بها المنظمة في حفظ المعرفة و ادامتها وتحديثها وسهولة استرجاعها من قبل المستفيدين والسماح لها بالبقاء في الانظمة (70 : Malhotra,2000).
- **تحويل المعرفة Knowledge Transfer** يعني كل نشاط يهدف الى نقل فكرة او معلومة او معرفة او شيئاً ما يملكه احد الافراد الى (اخر) او الى مجموعة من الافراد. وهي العملية التي تساعد على توزيع الخبرات الداخلية، التجارب، المعرفة والتي تقود الى تزويد العاملين بمزيد من الحلول، التزود بالتعلم، وتمكينهم من الاستجابة للتغير البيئي بأقل التكاليف (Shin,2004:936)

- **الاستفادة من المعرفة Knowledge Utilization** هي عملية نقل الافكار والمعارف والخبرات الى ممارسات مندمجة مع الاداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الاداء وكفاءة العمل وفعاليتها (ياسين, 2007 : 122).

خامسا : الاداء المنظمي organizational performance يعتبر الاداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات, وهو مفهوم جوهرى وهام بالنسبة للمنظمات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية بجميع فروع وحقول المعرفة الادارية (دروزه, 2008 : 53)

ان العناصر الاساسية لنجاح أي مجهود في تحديد وقياس الاداء ثابتة في جوهرها, ومنغيرة في اساليب تطبيقها, حسب نوعية المنظمة ومستوى من يعملون فيها, من حيث المعرفة والمهارة. كذلك لا يمكن تجاهل المحيط العام, الذي تتعامل معه, وخاصة المواطنين المستفيدين من الاتفاق والدافعين للضرائب, التي يجري انفاقها (جريسات, 1995 : 87).

ان المقاييس المالية لم تعد كافية لتقييم الأداء الشامل في الوقت الحاضر, وذلك لأنها تعاني من بعض القصور والسلبيات, نتيجة لاعتمادها على معلومات تاريخية أولاً, ولأنه يتم استخراجها استنادا إلى تقارير مالية سنوية مما يصنفها كمقاييس قصيرة الأمد ثانياً, ولأن هذه المقاييس لا تمتلك القدرة على قياس العمليات التشغيلية بكفاءة ثالثاً (الختاتنة والسعيدة, 2009 : 1). ان اعتماد المؤشرات والنسب المالية فقط كأداة لتقييم اداء المنظمة, لا يعطي الرؤية المتكاملة حول الاداء الكلي, ومن الضروري اعتماد اساليب غير مالية ايضاً من اجل بناء نظام فعال لقياس الاداء الكلي للمنظمة

(Macmenamin, 1999:323-324). لذلك اعتمد الباحثان مؤشرات قياس الاداء في الدراسة الحالية المقاييس الغير مالية وكالاتي :

- ❖ **رضا الزبون** هو هدف أساسي لأغلب منظمات الخدمة (McDougall and Lévesque, 2000, 395 (ال مراد و الدليمي, 2012 : 34), و يعكس مدى تلبية او

اشباع المنظمة حاجات زبائنها و رغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفضيلاتهم مقارنةً بالمنافسين (Harrington & Harrington, 1998: 15).

❖ **كفاءة العمليات الداخلية** : جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين معها (دروزة, 2008 : 16).

❖ **التعلم والتطوير المؤسسي** نتيجة ترغب المنظمة في الوصول اليها, ويعكس هذا المؤشر الاستثمارات في الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم, مع تغيير الإجراءات الروتينية, لعكس روح العصر الحالي (مسودة, 2006 : 10).

المبحث الثالث

الجانب الميداني للدراسة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية التي يمكن توضيحها :

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

كما يتناول المبحث اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

تحليل نتائج الدراسة

لوصف آليات حاكمية المعرفة ، وعمليات ادارة المعرفة والاداء المنظمي وفقراتهم الفرعية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، كما سيوضح فيما يلي.

أولاً : آليات حاكمية المعرفة: تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.847 - 4.275)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى آليات حاكمية المعرفة فكان (4.048) وبمستوى أهمية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي. إذ جاء متغير الثقة والمتكون من (5) فقرات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.275) وانحراف معياري (0.475) وبمستوى أهمية مرتفع. فيما جاء متغير الحوافز والمتكون من (5) فقرات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.210) وانحراف معياري (0.670) وحصل على مستوى أهمية مرتفع أيضاً. وجاء متغير الهوية التنظيمية المتكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.976) وانحراف معياري (0.584). وحصل أيضاً على مستوى أهمية مرتفع. وفي المرتبة الرابعة حصل متغير الاتصال غير الرسمي على متوسط حسابي (3.933) وانحراف معياري (0.672). وأخيراً جاء متغير التعلم التنظيمي المتكونة من (5) فقرات بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.847) وانحراف معياري (0.700) ومستوى أهمية مرتفعة. لاحظ جدول (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أليات حاكمة المعرفة

ت	أليات حاكمة المعرفة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	الحوافز	5	4.210	0.670	17.407	0.000	2	مرتفعة
2	الهوية التنظيمية	5	3.976	0.584	16.109	0.000	3	مرتفعة
3	الثقة	5	4.275	0.475	25.868	0.000	1	مرتفعة
4	الاتصال غير الرسمي	5	3.933	0.672	13.380	0.000	4	مرتفعة
5	التعلم التنظيمي	5	3.847	0.700	11.663	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأليات حاكمة المعرفة	25	4.048	0.490	20.630	0.000	-	مرتفعة

ثانياً : عمليات إدارة المعرفة :

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية لعمليات ادارة المعرفة تتراوح ما بين (3.716- 3.911)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى عمليات إدارة المعرفة فكان (3.818) وبمستوى أهمية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي. إذ جاء متغير الاستفادة من المعرفة والمكون من (5) فقرات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.911) وانحراف معياري (0.727) وبمستوى أهمية مرتفع. فيما جاء متغير خلق المعرفة والمكون من (5) فقرات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.853) وانحراف معياري (0.851) وحصل على مستوى أهمية مرتفع أيضاً. وجاء متغير نقل المعرفة المكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.793) وانحراف معياري (0.742). وحصل أيضاً على مستوى أهمية مرتفع. وأخيراً جاء متغير الاحتفاظ بالمعرفة المتكونة من (5) فقرات بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.716) وانحراف معياري (0.792) ومستوى أهمية مرتفعة.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى عمليات إدارة المعرفة

ت	عمليات إدارة المعرفة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	خلق المعرفة	5	3.853	0.851	9.667	0.000	2	مرتفعة
2	الإحتفاظ بالمعرفة	5	3.716	0.792	8.713	0.000	4	مرتفعة
3	نقل المعرفة	5	3.793	0.742	10.311	0.000	3	مرتفعة
4	الإستفادة من المعرفة	5	3.911	0.727	12.088	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعمليات إدارة المعرفة	20	3.818	0.689	11.445	0.000	-	مرتفعة

ثالثاً : الأداء المنظمي

يوضح الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية للاداء المنظمي تتراوح ما بين (3.769) . 4.101)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى الاداء المنظمي فكان (3.882) وبمستوى أهمية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي. إذ جاء متغير التعلم والتطوير المؤسسي والمكون من (5) فقرات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.101) وانحراف معياري (0.583) وبمستوى أهمية مرتفع. فيما جاء متغير كفاءة العمليات الداخلية والمكون من (5) فقرات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.776) وانحراف معياري (0.688) وحصل على مستوى أهمية مرتفع أيضاً. وأخيراً جاء متغير رضا الزبون المكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.769) وانحراف معياري (0.870) ومستوى أهمية مرتفعة.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأداء المنظمي في مديرية بلدية البصرة

ت	الاداء المنظمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	رضا الزبون	5	3.769	0.870	8.526	0.000	3	مرتفعة
2	كفاءة العمليات الداخلية	5	3.776	0.688	10.876	0.000	2	مرتفعة
3	التعلم والتطوير المؤسسي	5	4.101	0.583	18.195	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء المنظمي	15	3.882	0.637	13.348	0.000	-	مرتفعة

في ضوء النتائج السابقة في الجداول (4, 5, 6) نرى ان التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات اليات حاكمية المعرفة وعمليات ادارة المعرفة و الاداء المنظمي و التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهميتها في حال تبني واعتماد مديرية بلدية البصرة لها وتطبيقها بصورة مناسبة وهي محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لها حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى (HO₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الاتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر آليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الاتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على الأداء المنظمي، وكما هو موضح بالجدول (7).

يوضح الجدول (7) أثر آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على الأداء المنظمي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.838) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.703)، أي أن ما قيمته (0.703) من التغيرات في الأداء المنظمي ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة بإبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.483) للحوافز، و(0.265) للهوية التنظيمية، (0.276) للثقة، (0.293) للاتصال غير الرسمي و(0.277) للتعلم التنظيمي.

جدول (7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المصوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأداء المنظمي	0.838	0.703	41.131	الانحدار	0.05	الحوافز	4.686	0.000
				اليوافي		الهوية التنظيمية	2.650	0.010
						الثقة	3.711	0.000
				المجموع		الاتصال غير الرسمي	3.513	0.001
						التعلم التنظيمي	3.921	0.000

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المنظمي. كما بلغت قيمة F المحسوبة (41.131) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة، قيم T المحسوبة لكل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من أثر آليات حاكمية المعرفة في كل بعد من أبعاد الاداء المنظمي تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار كل فرضية فرعية على حده .

-الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على رضا الزبون عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على رضا الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.795) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.633)، أي أن ما قيمته (0.633) من التغيرات في رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.209) للحوافز، و(0.349) للهوية التنظيمية، (0.464) للثقة، (0.494)

للإتصال غير الرسمي و(0.399) للتعلم التنظيمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا الزبون، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة، قيم T المحسوبة لكل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على كفاءة العمليات الداخلية في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على كفاءة العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.743) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.553)، أي أن ما قيمته (0.553) من التغيرات في كفاءة العمليات الداخلية في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.320) للحوافز، و(0.300) للهوية التنظيمية، (0.271) للثقة، (0.361) للإتصال غير الرسمي و(0.308) للتعلم التنظيمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها يؤدي

إلى زيادة في مستوى كفاءة العمليات الداخلية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (21.494) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :
وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الإتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على التعلم والتطوير المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.765) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.585)، أي أن ما قيمته (0.585) من التغيرات في التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.232) للحوافز، و(0.210) للهوية التنظيمية، (0.203) للثقة، (0.214) للإتصال غير الرسمي و(0.298) للتعلم التنظيمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (24.556) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد معنوية

تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل بعد من أبعاد آليات حاكمية المعرفة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز، الهوية التنظيمية، الثقة، الاتصال غير الرسمي، التعلم التنظيمي) على التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

▪ الفرضية الرئيسية الثانية H_{O2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي. وكما هو موضح بالجدول (8). حيث يوضح أثر عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي.

جدول (8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحدد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.00 0	5.849	0.72 1	خلق المعرفة	0.00 0	4 الانحدار	95.68 3	0.81 3	0.902	الأداء المنظمي
0.00 7	2.782	0.14 8	الإحتفاظ بالمعرفة		8 8				
0.01 9	2,390	0.17 3	نقل المعرفة		9 2				
0.00 0	4.257	0.49 8	الإستفا دة من المعرفة						

إذ بلغ معامل الارتباط R (0.902) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.813)، أي أن ما قيمته (0.813) من التغيرات في الاداء المنظمي في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.721) لخلق المعرفة، و(0.148) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.173) لنقل المعرفة، (0.498) للإستفادة من المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء المنظمي، كما بلغت قيمة F المحسوبة (95.683) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية

التي بينت معنوية درجة تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على الأداء المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من أثر عمليات إدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد الاداء المنظمي تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الإتحدار المتعدد لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي :

-الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة،

والإستفادة من المعرفة) على رضا الزبون عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.810)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.655) ، أي أن ما قيمته (0.655) من التغيرات في رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.257)$ لخلق المعرفة، و (0.328) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.752) لنقل المعرفة، (0.512) للإستفادة من المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة بقيمة (0.257) لخلق المعرفة، و (0.328) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.752) لنقل المعرفة، (0.512) للإستفادة من المعرفة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (41.858) وهي

دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على رضا الزبون في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على كفاءة العمليات الداخلية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.866) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.750)، أي أن ما قيمته (0.750) من التغيرات في كفاءة العمليات الداخلية في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.170) لخلق المعرفة، و(0.141) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.310) لنقل المعرفة، (0.244) للإستفادة من المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة العمليات الداخلية في مديرية بلدية البصرة بقيمة (0.170) لخلق المعرفة، و(0.141) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.310) لنقل المعرفة، (0.244) للإستفادة من المعرفة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (65.875) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة

المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على كفاءة العمليات الداخلية في مديرية بلدية البصرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

* الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على التعلم والتطوير المؤسسي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.746) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.556)، أي أن ما قيمته (0.556) من التغيرات في التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.253) لخلق المعرفة، و(0.159) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.433) لنقل المعرفة، (0.242) للإستفادة من المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في مستوى التعلم والتطوير المؤسسي في مديرية بلدية البصرة بقيمة (0.253) لخلق المعرفة، و(0.159) للإحتفاظ بالمعرفة، (0.433) لنقل المعرفة، (0.242) للإستفادة من المعرفة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (27.565) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة الحالية التي بينت معنوية درجة تأثير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي

دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) على التعلم والتطوير المؤسسي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

▪ **الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة بوجود عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار **Path Analysis** باستخدام برنامج **Amos Ver. 18** المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **SPSS** وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغيرالمباشر لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) كمتغير بسيط، وكما هو موضح بالجدول (9). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة بوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير بسيط، وقد بلغ التأثير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على عمليات إدارة المعرفة (0.728)، وهو ما يشير إلى أن آليات حاكمية المعرفة تؤثر على عمليات إدارة العرفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة من شأنه توليد تأثير على عمليات إدارة العرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المنظمي (0.671)، وهو ما يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المنظمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة من شأنه توليد تأثير على الأداء المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لآليات حاكمية المعرفة

في الأداء المنظمي في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة متغير وسيط (0.488)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز تأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (آليات حاكمية المعرفة ← عمليات إدارة المعرفة) (14.974) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (عمليات إدارة المعرفة ← الاداء المنظمي) (26.452) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لآليات حاكمية المعرفة على الاداء المنظمي في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة من شأنه توليد تأثير على الاداء المنظمي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة : وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الى اربع فرضيات فرعية لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وتم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos Ver. 18* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، نقل المعرفة، والإستفادة من المعرفة) كمتغير وسيط. وكما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة بوجود خلق المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بلغ التأثير المباشر لآليات

حاكمية المعرفة على خلق المعرفة (0.664)، وهو ما يشير إلى أن آليات حاكمية المعرفة تؤثر على خلق المعرفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة من شأنه توليد تأثير على خلق المعرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لخلق المعرفة على الأداء المنظمي (0.735)، وهو ما يشير إلى أن خلق المعرفة تؤثر على الأداء المنظمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بخلق المعرفة من شأنه توليد تأثير على الأداء المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لآليات حاكمية المعرفة في الأداء المنظمي في ظل وجود خلق المعرفة متغير وسيط (0.488)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه خلق المعرفة في تعزيز تأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (آليات حاكمية المعرفة ← خلق المعرفة) (8.507) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (خلق المعرفة ← الاداء المنظمي) (10.410) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لآليات حاكمية المعرفة على الاداء المنظمي في ظل وجود خلق المعرفة متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة في ظل وجود خلق المعرفة من شأنه توليد تأثير على الاداء المنظمي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة : وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود خلق المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية البصرة بوجود الاحتفاظ بالمعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بلغ التأثير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على الاحتفاظ المعرفة (0.608)، وهو ما يشير إلى أن آليات حاكمية المعرفة تؤثر على الاحتفاظ المعرفة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة من

شأنه توليد تأثير على الاحتفاظ بالمعرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاحتفاظ بالمعرفة على الأداء المنظمي (0.717)، وهو ما يشير إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة تؤثر على الأداء المنظمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالاحتفاظ بالمعرفة من شأنه توليد تأثير على الأداء المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لآليات حاكمية المعرفة في الأداء المنظمي في ظل وجود الاحتفاظ بالمعرفة متغير وسيط (0.436)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الاحتفاظ بالمعرفة في تعزيز تأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (آليات حاكمية المعرفة ← الاحتفاظ بالمعرفة) (7.342) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الاحتفاظ بالمعرفة ← الاداء المنظمي) (9.855) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لآليات حاكمية المعرفة على الاداء المنظمي في ظل وجود الاحتفاظ بالمعرفة متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة في ظل وجود الاحتفاظ بالمعرفة من شأنه توليد تأثير على الاداء المنظمي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود الاحتفاظ بالمعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود نقل المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بلغ التأثير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على نقل المعرفة (0.781)، وهو ما يشير إلى أن آليات حاكمية المعرفة تؤثر على نقل المعرفة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة من شأنه توليد تأثير على نقل المعرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لنقل المعرفة على الأداء المنظمي لمديرية بلدية

البصرة (0.882)، وهو ما يشير الى أن نقل المعرفة تؤثر على الأداء المنظمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بنقل المعرفة من شأنه توليد تأثير على الأداء المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لآليات حاكمية المعرفة في الأداء المنظمي في ظل وجود نقل المعرفة متغير وسيط (0.689)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه نقل المعرفة في تعزيز تأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (آليات حاكمية المعرفة ← نقل المعرفة) (12.006) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (نقل المعرفة ← الاداء المنظمي) (17.959) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لآليات حاكمية المعرفة على الاداء المنظمي في ظل وجود نقل المعرفة متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بآليات حاكمية المعرفة في ظل وجود نقل المعرفة من شأنه توليد تأثير على الاداء المنظمي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود نقل المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود الإستفادة من المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. بلغ التأثير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على الإستفادة من المعرفة (0.692)، وهو ما يشير إلى أن آليات حاكمية المعرفة تؤثر على الإستفادة من المعرفة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بآليات حاكمية المعرفة من شأنه توليد تأثير على نقل المعرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإستفادة من المعرفة على الأداء المنظمي (0.801)، وهو ما يشير الى أن الإستفادة من المعرفة تؤثر على الأداء المنظمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالإستفادة من المعرفة من شأنه توليد تأثير على الأداء

المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لآليات حاكمية المعرفة في الأداء المنظمي في ظل وجود الإستفادة من المعرفة متغير وسيط (0.554)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الإستفادة من المعرفة في تعزيز تأثير آليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (آليات حاكمية المعرفة ← الإستفادة من المعرفة) (9.191) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الإستفادة من المعرفة ← الاداء المنظمي) (12.844) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لآليات حاكمية المعرفة على الاداء المنظمي في ظل وجود الإستفادة من المعرفة متغير وسيط، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة على الأداء المنظمي بوجود الإستفادة من المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(9)

خلاصة نتائج واختبار تحليل المسار للتحقق من الاثر المباشر وغير المباشر لآليات حاكمية المعرفة على الاداء التنظيمي بوجود عمليات ادارة المعرفة

الفرضية	قيم معاملات التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	
الرئيسية وفرعياتها	التأثير المباشر هو حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر	عمليات ادارة المعرفة على الاداء المنظمي	اليات حاكمية المعرفة على عمليات ادارة المعرفة
الرئيسية الثالثة	0.488	0.671	0.728
الفرعية الاولى	0.488	0.735	0.664
الفرعية الثانية	0.436	0.717	0.608
الفرعية الثالثة	0.689	0.882	0.781
الفرعية الرابعة	0.554	0.801	0.692

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث خلاصة الحصيلة النظرية والتطبيقية للدراسة، معبراً عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات. استند البعض منها على ما جاءت به الأطر النظرية للدراسة، في حين استند البعض الآخر على ما اسفرت عنه نتائج المعالجة الإحصائية، وسيجري تفصيل ذلك من خلال الفقرات التالية:

أولاً : الاستنتاجات

- ظهور علاقات ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات مدخل حاكمية المعرفة ومتغيرات الاداء المنظمي, اسهم والى حد كبير في رفع مستوى الأداء المنظمي , والذي يعني ادراك عينة الدراسة للبعدين وأهميتهما .
- وفقاً لأراء عينة الدراسة, فإن متغيرات مدخل حاكمية المعرفة المتمثلة ب(اليات حاكمية المعرفة وعمليات ادارة المعرفة) قد حصلت على نسبة اتفاق عالية, وهذا يبين مسعى القيادات الإدارية لتبني هذا المدخل في ضوء متغيراته كأسلوب اداري حديث, ليساعد هذا في حل بعضاً من الاشكالات التنظيمية التي تواجهها المنظمة قيد الدراسة .
- بينت نتائج تحليل الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حاكمية المعرفة (الحوافز, الهوية التنظيمية , الثقة , الاتصال غير الرسمي , التعلم التنظيمي) وعمليات ادارة المعرفة (خلق المعرفة, الاحتفاظ بالمعرفة, نقل المعرفة , الاستفادة من المعرفة)على الأداء المنظمي . و اشارت اجابات المبحوثين ان لآليات حاكمية المعرفة الدور المعنوي في الاداء المنظمي في مديرية بلدية البصرة عبر عمليات ادارة المعرفة (على المستوى الكلي ومستوى الابعاد) .
- ان مجمل الفرضيات الرئيسية وفرعياتها تحاكي امكانية الاستفادة من مدخل حاكمية المعرفة كآليات ومعرفة, ليساهم هذا المدخل في تذليل الاشكالات المرتبطة بالصيغة التنظيمية الحالية من قبيل عدم وجود التنسيق بين الاقسام او تعقيد اجراءات العمل وعدم وضوحها او عدم تكامل العمل .

ثانيا : التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي :

1. اكمال الدراسة الحالية بدراسات اخرى , في مقدمتها وضع خطة باليات محددة لامكانية تجذير مدخل حاكمية المعرفة في بلدية البصرة , وأدامة تطويره واعتماده كصيغة تنظيمية اجرائية ميدانية لحل العديد من الاشكالات التي تواجه المنظمة .
2. اعتماد أسس واضحة للاليات حاكمية المعرفة (الحوافز, الهوية التنظيمية, الثقة, الاتصال غير الرسمي, التعلم التنظيمي) . لكونها المحرك الاساسي لقدرات الفرد نحو تحقيق اهداف المديرية .
3. على الرغم من امتلاك العينة الفهم حول أبعاد عمليات ادارة المعرفة بغض النظر عن التفاوت في الامتلاك، لذلك ينبغي دعم برامج تثقيف منتسبي مديرية بلدية البصرة نحو المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) , وكيفية اداراتها من خلال (عمليات ادارة المعرفة), وذلك من اجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها الى بقية الافراد, لاستثمارها في تطوير اعمال مديرية بلدية البصرة وتشكيلاتها .
4. اهتمام مديرية بلدية البصرة بشكل اكبر ببعث رضا الزبون الذي يعد من الابعاد المهمة في الاداء المنظمي والذي ينبغي على المديرية الارتقاء به لكسب ثقة الزبائن فيها وزيادة الشعور لديهم بأنها تضع مصالحهم موضع اهتماماتها .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. جريسات , جميل (1995) , موازنة الاداء بين النظرية والتطبيق , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة -مصر.
2. الختاتنة , وحيد رثعان و السعادية , منصور ابراهيم (2009) , مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء" , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 5 , العدد 1.
3. دروزة , سوزان صالح (2008) , " العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وإثرها على تميز الاداء المؤسسي " , جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا / كلية العلوم الادارية والمالية , عمان- الاردن .
4. السكارنة , بلال خلف (2011) , " الفساد الاداري " , الطبعة الاولى , دار وائل للنشر والتوزيع, عمان - الأردن.
5. ال مراد , نجلة يونس محمد و الدليمي , عمر ياسين محمد (2012), " التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون " , دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك , مجلة تنمية الرافدين , كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل , العدد(107), مجلد (34) .
6. مسودة , سناء (2006) " نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال في ضوء مقارنة تحليلية لنموذج الأمريكي (بطاقة العلامات المتوازنة) والنموذج الياباني (الإدارة التكاملية الشاملة) لقياس الأداء الشامل " , المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وبعنوان " الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " , عمان -الأردن
7. منصور , طاهر محسن و الخفاجي , نعمة عباس (2010) , نظرية المنظمة- مدخل العمليات , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / عمان _ الاردن .
8. ياسين ,سعد غالب (2007) "إدارة المعرفة :المفاهيم ,النظم ,التقنيات " . دار المناهج , عمان-الأردن .

ثانياً المصادر الأجنبية

1. Cao ,Yong & Xiang .Yang (2012) , " The impact of knowledge governance on knowledge sharing" Management Decision , Vol. 50 Iss: 4 pp. 591 – 610.

3. Cross, R., Parker, A., Prusak, H., & Borgatti, S. P. (2001). "Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks". *Organizational Dynamics*, 30: 100-120.
4. Dalkir . Kimiz(2005),"Knowledge Management in Theory and Practice " , Elsevier Inc.
5. Fang, S.C., Huang, P.W. & Liu, C.W. (2004). Why governance matters in knowledge management : examining organizational knowledge creation from knowledge governance perspective
6. Foss . Nicolai J,(2011)" Knowledge Governance : Meaning , Nature , Origins, and Implications " , Copenhagen Business School pp : 1-26 , Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1969400>
7. Foss .Nicolai , Husted , K& Michailova ,S. (2010) ,"Governing Knowledge Sharing in Organizations : Levels of Analysis ,Governing Mechanisms ,and research directions .*Journal of management Studies* ,47(3) ,455-482 .Published by Blackwell Publishing .Oxford
8. Foss, Nicolai ,J & Mahoney ,Joseph T (2010) " Exploring Knowledge Governance " , URL: http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/10-0101.pdf , **Iraqi Virtual Science Library**
9. Foss & Michailova ,(2009) . Knowledge Governance: Perspectives from Different Disciplines. Oxford: Oxford University Press
10. Foss, N.J. (2006). The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52.
11. Gerritsen , Alwin & Stuiver , Marian& Termeer, Catherine & Werkman , Renate(2010)" Knowledge Governance for Sustainable Rural Development " , Exploring potentials, characteristics and barriers in the Northern Frisian Woodlands , Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU conference, Delft, The Netherlands, October 25-29.
12. Gottschalk , Petter (2005)," Strategic Knowledge Management Technology" , IDEA GROUP PUBLISHING

13. Grandori .Anna(2001) ," Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge-Governance Mechanisms and the Theory of the Firm", Journal of Management and Governance 5: 381–399 . Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands
14. Grandori, A. (1997) "Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models," Journal of Management and Governance 1: 29-42.
15. Grant, R.M. (1996). Towards a Knowledge Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 17, 109-122.
16. Harrington, J., & Harrington, J. (1998),"High performance benchmarking: 20 steps to success. New York: McGraw-Hill.
17. Kannabiran , Ganesan & Pandyan & Chandrasekar(2010) ," Enabling role of governance in strategizing and implementing KM , Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Iss: 3 pp. 335 – 347 , Permanent link to this document: [www.emeraldinsight.com](http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050085)
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050085>
18. Kogut, B. & Zander, U.(1996)." What firms do? Coordination, identity and learning". Organization Science, 7: 502-518
19. Krafft, J., & Ravix, J. L. (2008). "Corporate governance and the governance of knowledge : Rethinking the relationship in terms of corporate coherence". Economics of Innovation and New Technology.
20. Liu . Wei-chi & Huang. Pei -Wen (2003) "Knowledge Governance in Organizational Knowledge Creation: A Knowledge Governance Perspective", ba.nccu.edu.tw.
21. Macmenamin , J. (1999) . Financial management , (1st ed) , Rout Ledge pub.
22. Maier , Ronald (2007) ," Knowledge Management Systems" , 3th ed , Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
23. Malde ,Neha(2009), Knowledge Governance: An Exploratory Study" , A Thesis in The John Molson School of Business , , Concordia University , Canada.

24. Malhotra , Y, (1998) , Knowledge Management , Knowledge Organization & Knowledge workers : A view from the Front Lines , Publishing in maeil Business , New York.
25. Matson E, Patiath. P& Shavers . T. (2003)," Strengthening your organization's internal knowledge market". Organizational Dynamics 32: 275-285
26. . Minbava . D . & Pedersen . T. (2010) " Governing Individual Knowledge Sharing Behavior" , Center for Strategic Management and Globalization , Copenhagen Business School , www.cbs.dk/smg
27. Michailova , S. and Foss, N.J. (2009), Knowledge Governance: Processes and Perspectives, Oxford University Press, Oxford.
28. Nahapiet, J., & Ghoshal, S.(1998)." Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" . Academy of Management Review, 23: 242-266.
29. Newman & Conrad (2000)," A Frame For Characterizing Knowledge management ,Methods ,Practices ,and Technologies.
30. Rolland, N. & Chauvel, D. (2000). Knowledge transfer in strategic alliances. In Despres,C. & Chauvel, D. (Eds.) Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Boston, MA, 225-236.
31. Schroeder, A., Pauleen, D., & Huff, S. (2007). Towards a framework for understanding KM governance. Paper presented at the International on Information Systems (ICIS) 2007, Montreal, Canada.
32. Schroeder . Andreas & Pauleen . David J(2005)," The emergence of KM Governance in a knowledge intensive research organization" 1-16<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.132.4790&rep=rep1&type=pdf>.
33. Sekaran .U .&Bougie.R(2009)," Research Methods For Business" ,5th ed, John Wiley & Sons ,Ltd.
34. Shin, M., (2004) "A framework for evaluating economics of knowledge management systems", Information & management 42, 179-196