

# أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي

دراسة تطبيقية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية

## The Effect of Knowledge Sharing in Organizational Performance An Applied Study in Civil Society Organizations in Yemen

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد / إبراهيم صبر حسين العمودي

إشراف

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ محسن محمد بن كليب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة حضرموت

د/ سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{أَتَعْنِ هُوَ قَانِتٌ، إِنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْزَرُ الْآخِرَةَ  
وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ <sup>قَلِيلٌ</sup> قَلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ  
وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ <sup>قَلِيلٌ</sup> إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ }

صدق الله العظيم  
سورة الزمر من الآية {9}

# الإهداء

إلى والديَّ الكريمين

أسأل الله عز وجل أن يمتعهما بالصحة والعافية وأن يمد في عمرهما  
على طاعته

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الغالية وأبني الحبيب

إلى الصرح العظيم مؤسسة العون للتنمية حفظها الله

إلى القائمين على منظمات العمل الخيري في كل مكان

أهدي هذا العمل وأسأل الله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

الباحث

# شُكْرُكَ تَقَاتِلُ

أحمد الله تعالى حمد الشاكرين على نعمائه، وأشكره وأثنى عليه بما هو أهله، لا أحصي ثناءً عليه، هو كما أثنى على نفسه، فله الحمد والشكر، فقد وفقني لاختيار هذا الموضوع والوصول به لهذا المقام.

وأولى الناس بالشكر بعد حمد الله وشكره تعالى هما والداي الكريمان اللذان ربباني وشجعاني على إكمال تعليمي، وزوجتي الغالية التي كانت عوناً لي في مسيرتي.

كما وأقدم شكري المربي الفاضل **الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي**، أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما خصصه من جهد ووقت وما أبداه من تشجيع للباحث ولما تفضل به من إرشاد وتوجيه ومتابعة وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون للباحث طوال فترة دراستي وإشرافه على رسالتي، فليسيادته خالص الشكر والامتنان وجزاه الله عني وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وألهمه الصواب والرشد في عمله.

كما أتقدم بالشكر إلى **الدكتور محسن محمد بن كليب والدكتورة سوسن عبدالفتاح وهب** لما قدماه لي من دعم وإرشاد.

وكذلك أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة **أ.د جيهان عبدالنعم رجب وأ.د وائل عمران علي** على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أقدم شكري وتقديري ودعائي للصرح الخيري التنموي – مؤسسة العون للتنمية، وجميع القائمين عليها لما قدمه لي من دعم وإسناد.

والشكر موصول لكل من أعانني على إنجاز هذا العمل، مع اعترافي بالعجز عن تقديم الشكر الذي أكنه في ضميري لهؤلاء في عبارات أسطرها، فإله أسأل أن يتقبل من الجميع تعاونهم، وأن يوفقني وإياهم إلى كل خير. فهذه الرسالة وهذا جهدي، وأرجو أن أكون قد وفقت فيها لما فيه الحق والصواب، وإن كانت الأخرى: فحسبي أن أدبت ما بوسعي، وقدمت في ذلك جهودي، والحمد لله رب العالمين.

## الباحث

## أولاً: فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
١/١ مقدمة.	٢
٢/١ مصطلحات الدراسة.	٣
٣/١ الدراسات السابقة.	٤
٤/١ مشكلة الدراسة.	١٩
٥/١ أهداف الدراسة.	٢٠
٦/١ فروض الدراسة.	٢١
٧/١ متغيرات الدراسة.	٢٢
٨/١ نموذج الدراسة.	٢٣
٩/١ أهمية الدراسة.	٢٣
١٠/١ مجتمع وعينة الدراسة.	٢٤
١١/١ حدود الدراسة.	٢٥
١٢/١ ملخص الفصل.	٢٥
<b>الفصل الثاني: مشاركة المعرفة</b>	
١/٢ مقدمة.	٢٦
٢/٢ مفهوم إدارة المعرفة.	٢٧
٣/٢ أهمية إدارة المعرفة.	٣٠
٤/٢ أهداف إدارة المعرفة.	٣٢

الموضوع	رقم الصفحة
٥/٢ أنواع المعرفة.	٣٣
٦/٢ مصادر المعرفة.	٣٥
٧/٢ الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة.	٣٥
٨/٢ عمليات إدارة المعرفة.	٣٧
٩/٢ متطلبات إدارة المعرفة.	٤٠
١٠/٢ فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية.	٤٢
١١/٢ مشاركة المعرفة.	٤٣
١٢/٢ أشكال مشاركة المعرفة.	٤٥
١٣/٢ نظم مشاركة المعرفة.	٤٥
١٤/٢ تصميم نظم مشاركة المعرفة.	٤٦
١٥/٢ نظم مشاركة المعرفة الخاصة بمحدد الخبرة.	٤٧
١٦/٢ متطلبات مشاركة المعرفة.	٥٠
١٧/٢ ثقافة المعرفة.	٥٢
١٨/٢ نقل المعرفة.	٥٣
١٩/٢ مشاركة المعرفة في المنظمات.	٥٤
٢٠/٢ معوقات مشاركة المعرفة.	٥٥
٢١/٢ خلاصة الفصل.	٥٦
<b>الفصل الثالث: الأداء التنظيمي</b>	
١/٣ مقدمة.	٥٧
٢/٣ مفهوم الأداء التنظيمي.	٥٧
٣/٣ إشكالية مفهوم الأداء التنظيمي.	٥٩
٤/٣ أهمية الأداء التنظيمي.	٦٠
٥/٣ مداخل دراسة الأداء التنظيمي.	٦١

الموضوع	رقم الصفحة
١/٥/٣ مدخل الهدف.	٦١
٢/٥/٣ مدخل موارد المنظمة.	٦١
٣/٥/٣ مدخل العمليات الداخلية.	٦٢
٤/٥/٣ مدخل اصحاب المصالح.	٦٢
٥/٥/٣ مدخل قيم التنافسية.	٦٣
٦/٥/٣ مدخل اقتصاديات المنظمة الصناعية.	٦٤
٧/٥/٣ المدخل الاستراتيجي.	٦٤
٦/٣ قياس الأداء التنظيمي.	٦٥
١/٦/٣ المقاييس المرتبطة بالنتائج المالية.	٦٦
٢/٦/٣ المقاييس المرتبطة بالنتائج التنظيمية.	٦٧
٣/٦/٣ المقاييس المرتبطة بنتائج السوق المالي .	٦٧
٤/٦/٣ المقاييس المرتبطة بأداء الموارد البشرية.	٦٧
٧/٣ الربط بين مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي.	٧٠
٨/٣ خلاصة الفصل.	٧١
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
١/٤ نبذة عن منظمات المجتمع المدني.	٧٢
٢/٤ منهجية الدراسة.	٧٣
١/٢/٤ أسلوب الدراسة.	٧٣
٢/٢/٤ طرق جمع البيانات.	٧٣
٣/٢/٤ مجتمع وعينة الدراسة.	٧٤
٤/٢/٤ منهجية تطوير أداة الدراسة.	٧٧
٥/٢/٤ قياس متغيرات أداة الدراسة.	٧٨
٦/٢/٤ إجراءات توزيع الاستبانة	٧٨

الموضوع	رقم الصفحة
٧/٢/٤ الاختبارات الخاصة بالاستبانة	٧٩
٨/٢/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة.	٨٨
٣/٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبارات فروض الدراسة.	٨٩
١/٣/٤ وصف خصائص عينة الدراسة.	٨٩
٢/٣/٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	٩٢
٣/٣/٤ اختبارات فروض الدراسة.	١٠٣
٤/٤ النتائج والتوصيات	١٢٠
١/٤/٤ نتائج الوصفية.	١٢٠
٢/٤/٤ نتائج فروض الدراسة.	١٢٤
٣/٤/٤ توصيات الدراسة.	١٢٦
<b>المراجع</b>	
١ - المراجع باللغة العربية.	١٢٩
٢ - المراجع باللغة الإنجليزية.	١٣٤
<b>ملاحق الدراسة</b>	
(١) قائمة أسماء المحكمين	١٣٨
(٢) قائمة الاستقصاء	١٣٩
<b>ملخص الدراسة</b>	
أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية.	١
ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	١



## ثانياً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٤	نوع وعدد منظمات المجتمع المدني النشطة في محافظة حضر موت بالجمهورية اليمنية	١
٢٥	توزيع العينة حسب نوع نشاط المنظمة	٢
٦٥	مداخل دراسة الأداء التنظيمي	٣
٧٥	المنظمات وعدد الأفراد العاملين فيها	٤
٧٧	الفقرات التي تقيس أبعاد مشاركة المعرفة	٥
٧٨	الفقرات التي تقيس أبعاد الأداء التنظيمي	٦
٨٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "طبيعة المعرفة" والدرجة الكلية للبعد	٧
٨٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الفرصة لمشاركة المعرفة" والدرجة الكلية للبعد	٨
٨١	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الدافع لمشاركة المعرفة" والدرجة الكلية للبعد	٩
٨٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "اتجاهات الأفراد" والدرجة الكلية للبعد	١٠
٨٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "ثقافة المنظمة" والدرجة الكلية للبعد	١١
٨٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية للبعد	١٢
٨٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "الالتزام التنظيمي" والدرجة الكلية للبعد	١٣
٨٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "التفكير الابتكاري" والدرجة الكلية للبعد	١٤

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد " سلوكيات الدور الاضافي " والدرجة الكلية للبعد	٨٥
١٦	درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة	٨٦
١٧	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٨٧
١٨	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الديموغرافية	٩٠
١٩	نتائج اختبار كولمغروف - سمرنوف	٩٢
٢٠	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الأول - طبيعة المعرفة	٩٣
٢١	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الثاني - " الفرصة لمشاركة المعرفة"	٩٤
٢٢	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الثالث - " الدافع لمشاركة المعرفة"	٩٦
٢٣	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الرابع - " اتجاهات الأفراد "	٩٧
٢٤	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الخامس - " ثقافة المنظمة "	٩٨
٢٥	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الأول - " الرضا الوظيفي "	٩٩
٢٦	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الثاني - " الالتزام التنظيمي "	١٠٠
٢٧	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الثالث - " التفكير الابتكاري "	١٠١
٢٨	نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة للبعد الرابع " سلوكيات الدور الاضافي "	١٠٢
٢٩	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: الرضا الوظيفي)	١٠٤
٣٠	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: الالتزام التنظيمي)	١٠٥

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
٣١	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: التفكير الابتكاري)	١٠٧
٣٢	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على (المتغير التابع: سلوكيات الدور الإضافي)	١٠٨
٣٣	نتائج اختبار " ت لعينتين مستقلتين Independent samples T test " لتقدير المبحوثين لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً لمتغير الجنس	١١٠
٣٤	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً للفئة العمرية	١١١
٣٥	نتائج اختبار LSD للفروق بين فئات العمر	١١٢
٣٦	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً للمؤهل العلمي	١١٣
٣٧	نتائج اختبار LSD للفروق بين فئات المؤهل العلمي	١١٤
٣٨	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً لعدد سنوات الخبرة	١١٥
٣٩	نتائج اختبار LSD للفروق بين فئات سنوات الخبرة	١١٦
٤٠	نتائج اختبار " ت لعينتين مستقلتين Independent samples T test " لتقدير المبحوثين لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً لنوع الوظيفة	١١٧
٤١	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لمستوى مشاركة المعرفة في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت تبعاً للمستوى الوظيفي	١١٨
٤٢	نتائج اختبار LSD للفروق بين فئات المستوى الوظيفي	١١٩
٤٣	توصيات الدراسة وخطوات التطبيق - وجهة التنفيذ	١٢٦

## ثالثاً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة	٢٣
٢	يوضح العلاقة بين المعلومات والمعرفة والحكمة	٣٠
٣	يوضح دورة اكتساب المعرفة	٣٧
٤	عمليات إدارة المعرفة	٤٠
٥	فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية	٤٢

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1/1 مقدمة:

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة في مجال تدفق المعلومات، مما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة قادرة على تجميعها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بأعلى كفاءة ممكنة.

وتعتبر إدارة المعرفة knowledge management أمر بالغ الأهمية لمنظمات اليوم. حيث تقلل عملية توثيق ومشاركة المعرفة فرصة فشل المنظمة بشكل فعال. وتحول إدارة المعرفة الناجحة خبرات العمل من واقع الحياة، والممارسات الخفية والحقائق والدراية إلى الموارد التنظيمية. إن المعرفة هي أهم مورد - بل أنه أكثر أهمية من رأس المال والعمل والأرض.<sup>(١)</sup>

وإدارة المعرفة هي التي تضمن وتساعد المنظمات في توليد المعرفة وتوزيعها أو تطبيقها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. وتعد مشاركة المعرفة في المنظمات عنصراً رئيسياً من أجل تحسين الإنتاجية، وتشير إلى عملية تبادل ونقل ونشر المعرفة والمعلومات بين الموظفين في المنظمة حيث يؤدي ذلك إلى زيادة المخزون المعرفي التراكمي وبالتالي يطور من قدرات أداء مهام الموظفين في وظائفهم.<sup>(٢)</sup>

وفي السنوات الأخيرة بدأ المدراء بالاعتراف بأهمية المعرفة كمصدر مهم يجب أن يدار كما السيولة النقدية أو الموارد البشرية أو المواد الأولية خصوصاً للمنظمات الحريصة على الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية، بالإضافة إلى ذلك لابد أن تعرف المنظمات أن النجاح والفشل التنظيمي يمكن أن يعتمدا في أغلب الأحيان على مدى مهارة المنظمات في

<sup>١</sup> لمزيد من المعلومات، بحث في " تعزيز تبادل المعرفة التنظيمية" متاح على الموقع التالي  
http://aboabdulazizn.wordpress.com/2012/04/27

<sup>2</sup> Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge - Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, NA/Oxford University Press. P.284.

تحديد المعرفة التي تحتاج إليها وكيفية الحصول عليها ومشاركتها في خلق الإبداع.<sup>(١)</sup> كما يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على مشاركة المعرفة، إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم.

وبرز مفهوم مشاركة المعرفة Knowledge Sharing كجزء رئيسي في أنشطة إدارة المعرفة والذي ينطوي على عمليات تبادل الخبرات وتقاسم المعارف والأفكار والفهم للأشياء، مما يترتب عليه إمكانية اعتبار عملية المشاركة للمعرفة الجوهر في التعلم المتبادل والتطور المعرفي للعنصر البشري.<sup>(٢)</sup>

ويعد الأداء التنظيمي من الموضوعات الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي وهو من المفاهيم التي تعكس كلا من أهداف المنظمة والوسائل اللازمة لتحقيقها.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على مشاركة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، وعرض المفاهيم المتعلقة بهما وهي: مفهوم مشاركة المعرفة، المعرفة الواضحة، المعرفة الضمنية، مفهوم الأداء التنظيمي. وذلك بهدف الوصول إلى نتائج توضح هذه العلاقة. وكان التطبيق في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، كون هذه المنظمات تقوم بدور مهم في المجال التنموي، والمجال الحقوقي والمجال الرعائي الخدمي الاجتماعي وغيرها من المجالات الخيرية والإنسانية، ويعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومات، حيث لعبت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في اليمن.

<sup>١</sup> أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع-الطبعة الأولى ٢٠١٢، ص ١٨٧.  
<sup>٢</sup> أسامة توفيق بطاينة، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على تقاسم المعرفة، حالة دراسية في دائرة الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك-الأردن، ٢٠١١، ص ١.

## ٢/١ مصطلحات الدراسة:

فيما يلي استعراض الكلمات الدلالية في الدراسة الحالية والتعريف بها علمياً وإجرائياً:

### أ- المعرفة (Knowledge):

"هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".<sup>(١)</sup>

### ب- إدارة المعرفة (Knowledge Management):

إدارة المعرفة هي محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.<sup>(٢)</sup>

### ج- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

"هي المعرفة غير المتاحة للجميع والموجودة في عقول الأفراد، والتي يمكن تحويلها إلى معرفة معلنة".<sup>(٣)</sup>

### د- المعرفة الواضحة (Explicit Knowledge):

"هي المعرفة التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب".<sup>(٤)</sup>

<sup>١</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ١٠.  
<sup>٢</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة (مدخل رأس المال الفكري)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠١٣، ص ١٨.

<sup>٣</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري . الأهلية للنشر والتوزيع - عمان، ٢٠٠٥، ص ٩.

<sup>٤</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة (مدخل رأس المال الفكري )، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٣، ص ٢١.