

أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

The Impact of Knowledge Sharing and Organizational Memory on Achieving the Organization Strategic Objectives

An Applied Study on Puplic Authority of Applied Education and Traning in Kuwait State

إعداد

زينب عباس عبد الحسين محمد حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012 م

ب

التفويض

أنا الموقعه أدناه "زينب عباس عبد الحسين محمد حسن" أفوض جامعة

الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات
أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زينب عباس عبد الحسين محمد حسن

التوقيع:

التاريخ: 2012 / 1 / 25 م



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:
دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

وأجيزت بتاريخ 2012 / 1 / 7 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	مشرفاً ورئيساً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	الشرق الأوسط	عضواً داخلياً الدكتور علي محمد عباس
	الأردنية	عضواً خارجياً الدكتور موسى سلامة اللوزي

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانته، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

ولا يسعني إلا التقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعضوي لجنة المناقشة لتفضلها بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراؤها وإخراجها بأكمل صورة.

ولا يفوتني شكر من كان له دور كبير في إنجازي لهذه الرسالة فله مني جزيل الشكر.

زينب عباس عبد الحسين محمد حسن

الإهداء

من قال بحقهما الله "وأخفض لهما جناح الذل من
الرحمة"

والداي... براً

وإحساناً

أختي ... محبة واعتزازاً

كل من ساندني ووقف بجانبني

زينب عباس عبد الحسين محمد حسن

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهداف الدراسة
6	(4 - 1): أهمية الدراسة
7	(5 - 1): فرضيات الدراسة
9	(6 - 1): نموذج الدراسة
10	(7 - 1): حدود الدراسة
10	(8 - 1): محددات الدراسة
11	(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1 - 2): المقدمة
14	(2 - 2): الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت
17	(3 - 2): المعرفة التشاركية
24	(4 - 2): الذاكرة التنظيمية
32	(5 - 2): الأهداف الاستراتيجية
36	(6 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
44	(7 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
47	(1 - 3): المقدمة
47	(2 - 3): منهج الدراسة
48	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
50	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
52	(4 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
54	(5 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
55	(6 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
57	الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات
58	(1 - 4): المقدمة
58	(2 - 4): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
59	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
88	الفصل الخامس الإستنتاجات والتوصيات
89	(1 - 5): المقدمة
89	(2 - 5): النتائج
91	(3 - 5): الاستنتاجات
92	(4 - 5): التوصيات
94	قائمة المراجع
95	أولاً: المراجع العربية
97	ثانياً: المراجع الأجنبية
103	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
34	نظريات الأهداف الاستراتيجية	1 - 2
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية والمؤهل العلمي	1 - 3
50	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل تبعاً للكلية	2 - 3
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3 - 3
56	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 - 3
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمعرفة التشاركية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	1 – 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للذاكرة التنظيمية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	2 – 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف الابتكار في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	3 – 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف الإنتاجية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	4 – 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف المسؤولية الاجتماعية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	5 – 4
70	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	6 – 4
71	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	7 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
73	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	8 – 4
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	9 – 4
77	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	10 – 4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	11 – 4
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	12 – 4
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	13 – 4
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	14 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت	15_4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل – الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 – 1
28	مكونات الذاكرة التنظيمية	1 – 2
31	الذاكرة التنظيمية	2 – 2
49	عدد أفراد عينة الدراسة	3 – 1

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
104	قائمة بأسماء المحكمين	1
105	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

ن

أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

إعداد

زينب عباس عبد الحسين محمد حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة المتضمن كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والبالغ عددهم (1098). ولتحديد أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sample) وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم. وتم تحديد ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة بالاعتماد برنامج Sample Size Calculator وعند مستوى دلالة (0.05) التي بلغ عددها (285) استبانة. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (222) عضو هيئة التدريس يعملون في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من

س

الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة التشاركية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية في المنظمات مما يدعم مشاركة الافراد بافكارهم وملاحظاتهم .
2. ضرورة توفير أدوات ووسائل لغرض تأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويزيد من قدرته وفعالية عملية مشاركة المعرفة.

ABSTRACT

The Impact of Knowledge Sharing and Organizational Memory on Achieving the Organization Strategic Objectives

An Applied Study on Puplic Authority of Applied Education and Traning in Kuwait State

Prepared by

Zainab A.A.M Hasan

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Memory on Achieving Strategic Objectives at the Puplic Authority of Applied Education and Traning in Kuwait State. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (30) paragraphs to gather the primary information from the all Faculty Members in Puplic Authority of Applied Education and Traning which consisted (1098). To identify the study sample the researcher depending on convenience sample method which consisted of (222) individuals of Faculty Members at the Colleges of Puplic Authority of Applied Education and Traning in the State of Kuwait. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives,

ف

such as Pearson Correlation, Multiple and simple regression. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of Knowledge Sharing on Achieving Strategic Objectives (Creativity ; Productivity and Social Responsibility) at level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There was a significant impact of Organizational Memory on Achieving Strategic Objectives (Creativity ; Productivity and Social Responsibility) in Puplic Authority of Applied Education and Traning in Kuwait State at level ($\alpha \leq 0.05$).
3. There was a significant impact of Knowledge Sharing and Organizational Memory on Achieving Strategic Objectives (Creativity ; Productivity and Social Responsibility) in Puplic Authority of Applied Education and Traning in Kuwait State at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Necessity to Provide Means & tools supporting Collaborative Environment in organizations which supports the individuals participation with their ideas and observations.
2. Necessity to Provide tools & Means for securing knowledge stores Which strengthens and unites knowledge in organizations, and increases the capacity and effectiveness of knowledge sharing.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1): أهداف الدراسة
- (4 - 1): أهمية الدراسة
- (5 - 1): فرضيات الدراسة
- (6 - 1): أنموذج الدراسة
- (7 - 1): حدود الدراسة
- (8 - 1): محددات الدراسة
- (9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة

تُعول المجتمعات على مؤسسات التعليم العالي في المساهمة بفاعلية ببناء المعرفة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وإمكانيات علمية متقدمة، ومؤسسات التعليم العالي كمنظمات، يفترض أن تعد عاملاً للحركة؛ لأن وظيفتها هي استخدام المعرفة في العمل، وتوظيف المعرفة في مجال الأدوات والعمليات والمنتجات، وفي مجال المعرفة بحد ذاتها.

فالمنظمة يجب أن تكون منظمة قادرة على الإبداع، والذي يشير إليه الاقتصادي الأمريكي جوزيف شومبيتر بالابتكار المدمر، فالإبداع يجب أن يهدف إلى التخلي المنظم عما هو مؤسس ومعتاد ومتعارف عليه ومريح، سواء أكان يمس منتجات أم خدمات أم علاقات إنسانية واجتماعية أم مهارات، إنها طبيعة المعرفة المتغيرة بسرعة، فما يعد اليوم في حكم المؤكد يصبح في الغد منافياً للعقل (Drucker, 2001).

هذا وتؤكد (Metcalfe, 2005) على أهمية إعطاء وصف لإدارة المعرفة في التعليم العالي، لذلك فالمعرفة تساعد الأفراد على التشارك واستخدام المعلومات التي تتوفر لهم، وتطبيقها لاتخاذ قرارات موضوعية بهدف معالجة المشكلات، وذلك من خلال إجراءات تتمثل في (البيانات – المعلومات – المعرفة)، ومؤسسات التعليم العالي تعاني من مشكلات في تطبيق إدارة المعرفة، يمكن تفاديها بالتركيز على أهم موضوع في إدارة المعرفة الذي يتمثل في التشارك وتبادل وجهات النظر، التي من المفترض أن تسود في مؤسسات التعليم العالي المؤسسات.

إن الكثير من مؤسسات التعليم العالي، لا توجد فيها نظم منظمة لإدارة المعرفة أو حتى فهم لهذا النظام وقد أسهم Kidwell، في إيراد تطبيقات للتعريف بفوائد إدارة المعرفة في

التعليم العالي، وفي مجالات التدريس وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وتطوير المناهج. وإدارة المعرفة تقوم على وظائف وعمليات أساسية. "المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون العمليات، والمشاركة فيها وخبزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام" (حسن، 2008).

وعليه فإن العمليات الرئيسة التي تبناها (Sajeva & Jucevicius, 2006) تتمثل في تحديد

المعرفة، واكتساب المعرفة، والتشارك المعرفي، وتخزين المعرفة.

وتتخذ عملية التشارك المعرفي صوراً متعددة تتمثل في الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتسهل من تشاركتها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العنصر الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة. وتلعب التكنولوجيا دور المحفز الذي يمكن ويسهل عملية التشارك المعرفي عن طريق شبكة الإنترنت، فهي وسيلة تعمل على تحسين آلية تبادل المعلومات ونشر ومشاركة المعرفة، ودعم التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة، وزيادة من فاعلية التنسيق والوصول إلى المعلومات بصورة أفضل وأسرع، وتسهل ممارسة عمليات العصف الذهني الإلكتروني، وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل وخارج المنظمة (حسن، 2008).

ولأن الذاكرة التنظيمية في المنظمة تعد المستودع الذي تخزن فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المنظمة فاعلة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشراً دالاً على التعلم التنظيمي من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى (Hung, 2011: 215). والواقع أن هذا لا يعزى فقط إلى أن المنظمات لا تنظم معرفتها بشكل جيد وقابل للاستخدام

اللاحق وإنما أيضاً بسبب انخراطها الكامل في مشروعاتها ومبادراتها الحالية مما يجعلها تفقد قدرتها على الاستفادة من دروسها المتعلمة من مشروعاتها السابقة وخاصة في المنظمات رديئة التوثيق. ولقد كان هذا أحد الأسباب الداعي لضرورة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية (Bencsik, et..al, 2009: 3).

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتطلب مواجهة تحديات هذا القرن تغييراً جذرياً في دور منظمات الأعمال في مجال التشارك المعرفي وهو ما أدى إلى تفويت الكثير من الفرص التي من الممكن أن تحظى بها المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي وبما ينعكس على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل إن ذلك ربما كان سبباً في تدني تحقيق أهدافها الاستراتيجية فيها، وهذا ما قاد المستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الكويتية منها إلى التحول نحو مؤسسات أخرى للحصول على الخدمة الكفوة، وإشاعة مشاعر عدم الرضا بين المستفيدين.

وهذا الأمر الذي دفع الباحثة إلى القيام بموضوع الدراسة الحالي للتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

إذ إن التساؤلات البحثية *Research Questions* المطلوب اختبارها في هذه الدراسة تتركز على معرفة: أثر كل من المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتخذة، وتحديدًا وبشكل دقيق تتمثل هذه التساؤلات بما يلي:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر المعرفة التشاركية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية)؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر الذاكرة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية)؟

ثالثاً: ما أثر كل من المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت؟

(1-3): أهداف الدراسة

استناداً إلى الفجوة البحثية التي توصلت لها الباحثة في الأدب النظري حول علاقة المعرفة التشاركية بالذاكرة التنظيمية وتحديداً دراسة الأثر المشترك لكل من المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى اختبار أنموذج مفاهيمي للعلاقة المحددة سلفاً، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر المعرفة التشاركية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. تحديد أثر الذاكرة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. تحديد أثر كل من المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

(1-4): أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من كونها:

1. إثراء الأطر النظرية والمكتبة العربية في موضوعات المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية واستشراف جدواها المستقبلية.
2. أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الإستراتيجي والتنظيمي، وإن دراستها ستوجه أنظار متخذي القرارات لأحد الروافد الداعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوفرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكيف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي.
3. تركيزها على قطاع حيوي (قطاع التعليم العالي) الذي يؤدي دوره في الارتقاء بالمستوى المعرفي لمختلف قطاعات المجتمع.

(1-5): فرضيات الدراسة

H_{01} الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂ الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₃ الفرضية الرئيسية الثالثة

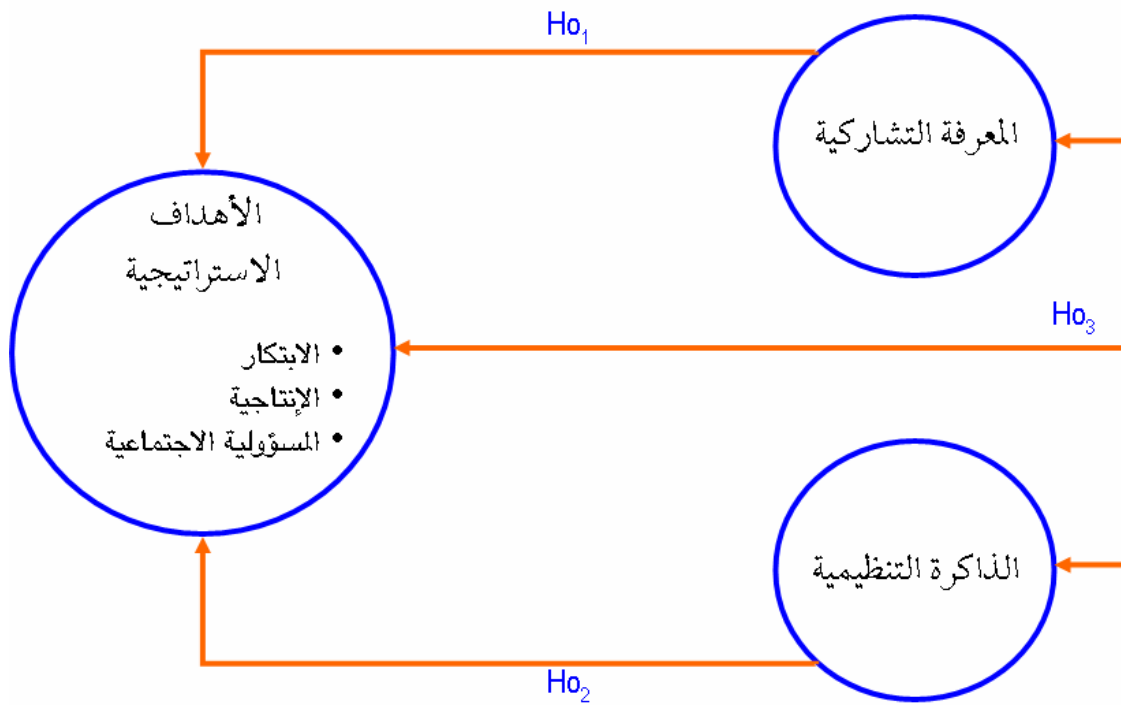
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1 - 6): أنموذج الدراسة



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

إذ تم التركيز في جانب تحديد متغير المعرفة التشاركية على ما أورده كل من (Wang, et.al, 2009: 99-122). أما ما يتعلق بالذاكرة التنظيمية فتم الاعتماد على ما أشار إليه كل من (Olivera, 2000; Bloodgood & Salisbury, 2001; De Long & Fahey, 2000;) وما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية فقد تم الاعتماد على كل من (Szulanski & Winter, 2002). ومن المعايير المحددة من قبل (Greenberg & Baron, 2007: 655).

(1 - 7): حدود الدراسة

حددت الباحثة دراستها بالتالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال العام 2011.

الحدود العلمية: أعمدت الدراسة الحالية في قياس المعرفة التشاركية على ما أورده كل من (Wang, et.al, 2009: 99-122). أما ما يتعلق بالذاكرة التنظيمية فقد لجأت الباحثة إلى الاعتماد

على ما أشار إليه كل من (Olivera, 2000; Bloodgood & Salisbury, 2001; De Long & Fahey,)

وما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية فقد تم الاعتماد على كل (Szulanski & Winter, 2002; 2000).

من المعايير المحددة من قبل (Greenberg & Baron, 2007: 655).

(1 - 8): محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة الحالية بالمتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالمعرفة

التشاركية والذاكرة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى مواجهة الباحثة الصعوبة

في استجابة أفراد عينة الدراسة حيث تطلب الأمر الانتظار لاسترداد استبانات الدراسة.

(1-9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المعرفة التشاركية Knowledge Sharing: عملية تتخذ صوراً متعددة، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية من (Wang, et..al, 2009: 100).

الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: مجموعة الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات المكتسبة على مر الزمن، التي يتم نقلها إلى العاملين الجدد في المنظمات من خلال الاتصالات، والاجتماعات والدورات التدريبية، والعلاقات العامة (Olivera, 2000).

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives: هي الأهداف المشتقة على المستوى التخطيطي العام وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً وعادة ما تكون مرشداً للنتائج المراد تحقيقها على مستويات زمنية أقل (Wheelen & Hunger, 2008).

الابتكار Creativity: التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة (Greenberg & Baron, 2007: 655).

الإنتاجية Productivity: مقياس نسبي يوضح نسبة مساهمة المخرجات من المدخلات (Wheelen & Hunger, 2008).

المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: درجة اهتمام العاملين في المنظمة بأنشطتهم نحو خدمة المجتمع وحمايته، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة (Certo,1990:207).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2-1): المقدمة
- (2-2): الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت
- (2-3): المعرفة التشاركية
- (2-4): الذاكرة التنظيمية
- (2-5): الأهداف الاستراتيجية
- (2-6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

أكد (Daghfous, 2004: 410) أن تشارك المعرفة بين العاملين يمثل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يجعل تقاسم المعرفة أي تعريف بعض أفراد المنظمة بما لدى أفرادها الآخرين من معرفة وبما يجعل كل المنظمة تعمل بجميع أفرادها وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المنظمة. ولعل هذا ما يجعل الكثير من المنظمات ترصد مكافآت من أجل تشارك المعرفة لأن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم في الوقت الملائم. ومع ذلك فإن مثل هذا النشر يمكن أن يصطدم بعقبات تتعلق بالتباعد ما بين أطراف المنظمة الهرمية التي تجعل العاملين لا يرون أي فرصة لتشارك ما يعرفون وثقافة الشركة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتشاركتها بما يؤدي إلى فقدان هذه القوة. ومن جانب آخر فإن التكنولوجيا المعاصرة والمتضمنة وسائل الاتصال الحديثة أصبحت تقدم وسائل قوية في تشارك المعرفة بطريقة تضمن تحقيق رافعة المعرفة. وأن الشبكة الداخلية – الإنترنت – تحقق تشاركاً فورياً وواسعاً ما بين العاملين في المنظمة. كما أن الشبكة الخارجية – الإكسترنانت – وشبكات الأعمال بين مجموعات المصالح تقدم وسيلة لتشارك المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها (Brown & Duguid, 2001: 202).

(2 - 2): الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت

انطلاقاً من قناعة دولة الكويت بأهمية التعليم الفني والمهني في دفع عملية التنمية الوطنية إلى الأمام، قامت وزارة التربية والتعليم في عام 1972 بإنشاء إدارة تعنى بهذا الأمر سميت بإدارة التعليم الفني والمهني للإشراف على مدارس التعليم الفني التابعة للوزارة. وقد تطورت تلك المدارس في ظل هذه الإدارة وأصبحت نواة لمعاهد فنية ومهنية عدة شملت معهدي التربية للمعلمين والمعلمات، والمعهد التجاري للبنين والبنات، والمعهد الصحي، بالإضافة إلى معهد الكويت للتكنولوجيا التطبيقية للبنين. وفي عام 1973 تأسست الإدارة المركزية للتدريب التي ألحقت في عام 1976 بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على أن تتبع لها جميع مراكز ومعاهد التدريب في حينها وهي معهد الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعهد الملاحة الجوية، ومركز الكهرباء والماء، ومركز الشويخ للتدريب الصناعي. وبهدف توفير وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور بها ولتلبية احتياجات التنمية، صدر المرسوم الأميري رقم 1982/63 بإنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب التي ضمت تحت جناحها قطاع التعليم التطبيقي وقطاع التدريب تحت إشراف وزير التربية. وفي عام 1986 قامت الهيئة بتطوير معاهد التعليم الفني لتصبح ثمانى "كليات" منفصلة للبنين والبنات تتبع قطاع التعليم التطبيقي والبحوث وتضم كليات التربية الأساسية، والدراسات التجارية والعلوم الصحية والدراسات التكنولوجية. أما مراكز التدريب فقد أصبحت تابعة لقطاع التدريب، وتمشيا مع سياسة الهيئة التطويرية لرفع مستوى المخرجات بها، تم تعديل مسماها لتصبح "معاهد" تضم معهد الاتصالات والملاحة للبنين والبنات، ومعهد تدريب الكهرباء والماء للبنين، ومركز التدريب الصناعي بالشويخ للبنين، بالإضافة إلى الدورات التدريبية الخاصة. ثم أضيف إليها لاحقا معهد التمريض، ومعهد التدريب الصناعي في

ضاحية صباح السالم ومدارس التعليم الموازي للبنين. وتلبية لاحتياجات سوق العمل في مجال التشييد والبناء، تم استحداث معهد التدريب الإنشائي الذي تم القبول به ابتداءً من العام الدراسي 2001/2000 وذلك لحملة شهادة النجاح في الصف الرابع المتوسط كحد أدنى. تهدف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب إلى توفير القوى العاملة الوطنية الفنية والمهنية لتلبية احتياجات التنمية في البلاد في المجالات المختلفة لتحقيق التقدم والرفعة للوطن الحبيب. ومن أهدافها أنها تجعل الشباب الكويتي أمل الغد الذي يعتمد عليه في بناء الوطن، وإيجاد العمالة الوطنية لمستويات العمالة الوسطى الفنية والمهنية التي تحتاجها البلاد لتصبح منافسة للعمالة الوافدة في كثير من مجالات الإنتاج والخدمات، وأن تتحمل مسؤولياتها الوطنية في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. تهدف الدورات التدريبية الخاصة إلى تأهيل وإعداد قوى عاملة مدربة على مهن ووظائف وتخصصات تحتاجها قطاعات سوق العمل المختلفة بحيث يتم توزيع المتدربين بهذه الدورات فور تخرجهم على جهات العمل المختلفة التي تحتاجها، وهذا يعني معرفة المتدرب بمكان عمله منذ التحاقه بالدورة التدريبية، ويتطلب تصميم برامج هذه الدورات استخدام أساليب فنية خاصة لانتمائها إلى نوعية معينة من البرامج، التي يصطلح على تسميتها بالبرامج المفصلة Tailored-Made Program تصمم خصيصاً لتفي باحتياجات تدريبية محددة تواكب الوصف الوظيفي للمهنة، أو الوظيفة المطلوب التدريب عليها. ويشترك في تصميم هذه البرامج ثلاث جهات: إدارة تخطيط وتنسيق التدريب. والمؤسسة التي ستتولى عملية التدريب (المعهد التدريبي) والجهة الطالبة (سوق العمل) ويتم تأهيل المتدربين بهذه الدورات طبقاً لمستويين من التأهيل أولهما وهو المستوى (الفني) ويقبل به الطلبة الحاصلون على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها ويقضون فترة تدريبية تمتد إلى عامين تدريبيين في أربعة فصول تدريبية. والمستوى الثاني من التأهيل وهو مستوى (مساعد فني) ويقبل به الطلبة الحاصلون على الشهادة المتوسطة ودون الثانوية العامة ويتدربون لمدة عام تدريبي

بفصلين تدريبيين. وغالبا ما يتم تنفيذ هذه الدورات في الفترة المسائية ويعين الخريجون على الدرجة الخامسة لمستوى الفني والدرجة السابعة لمستوى مساعد فني، ويمكن أن يمنح الخريجون علاوات إضافية من علاوات درجة التعيين لبعض المهن والتخصصات. وفي إطار المفهوم السابق تتحدد فلسفة الدورات التدريبية الخاصة في البنود الرئيسية التالية الربط التام بين احتياجات فعلية لسوق العمل، وتخطيط التدريب لتلبية احتياجات سوق العمل من قوى عاملة مدربة طبقا لمواصفات محده ومؤهله للقيام بالأعمال المطلوبة فور إنهاء المتدربين لدوراتهم التدريبية، ومرونة التطوير المستمر للبرامج التدريبية لمواكبة التغيرات المهنية وإستثمار أمثل لإمكانات المعاهد التدريبية. وتركز برامج هذه الدورات على الجوانب العملية، إضافة إلى المعارف النظرية اللازمة لإكساب المتدرب المهارات والقدرات المطلوبة للمهنة بمستوياتها المختلفة في سوق العمل. حيث يتم تدريب المتدرب ميدانيا في مواقع العمل للتعرف على بيئة العمل الفعلية، وتتنوع الدورات التدريبية لتشمل المجالات التالية

(<http://www.paaet.edu.kw/paaet>):

1. مجالات فنية – تكنولوجية وهندسية.

2. مجالات إدارية وأعمال مكتبية وسكرتارية.

3. مجالات قطاع الخدمات.

4. مجالات طبية وصحية مساعدة.

5. المجال الزراعي.

(2-3): المعرفة التشاركية

لا يمكن الحديث عن المعرفة التشاركية داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق المعرفة التشاركية داخل المنظمة، إذ يشير (Coakes, 2003) أن عملية نقل المعرفة *Knowledge Transfer* هي الخطوة الأولى في عملية المعرفة التشاركية. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".

لهذا فإن انشاء المعرفة سواء من قبل الفرد (الكامنة في مخزونه الفكري) أو من قبل الفريق (الكامنة في مخزونهم الفكري) يظل رغم أهميته العظيمة محدودة الأثر في الأداء الكلي للمنظمة ما لم يتحول إلى جزء من كينونة المنظمة ومعرفتها الكلية، وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة المنظمة على نقل وتشارك المعرفة الجديدة بين جميع العاملين لتكون جزءاً مكملاً لقدراتهم الجوهرية القائمة على المعرفة. ولعل هذا ما يجعل إدارة المعرفة تهتم بالفجوة المعرفية بين من ينشئ المعرفة الجديدة في المنظمة ومن يحتاجها من أجل تطبيقها في أعمال المنظمة كما تهتم أيضاً بالمقارنة المرجعية الداخلية *Internal Benchmarking* كأداة فعالة في توصيف وقياس ونقل وتشارك المعرفة في المنظمة ومدى قدرة وحدات المنظمة المختلفة وإدارة المعرفة فيها تخطي عقبات نقل وتشارك المعرفة (Nonaka & Konna, 1998: 41).

عرف (جرادات، وآخرون، 2011: 135) المعرفة التشاركية بأنها عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المستقبل المعرفة المنقولة إليه، واستطاع استخدام تلك المعرفة كمعرفة جديدة.

كما عرفت المعرفة التشاركية بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي (Ahmad & Daghfous, 2010: 155):

1. يمكن تفسير المعرفة التشاركية على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في انحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة. من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.
2. يمكن اعتبار المعرفة التشاركية على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدام هذه المعرفة, كما يكتسب المستقبلون للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.
3. المعرفة التشاركية تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

ويشير (Zmud, 2000) إلى أن أحد أبرز أسباب التركيز على المعرفة التشاركية أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء المشاركة. ويؤكد (Szulanski, 1996) إلى أن مشاركة المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.

وبهذا السياق بين (جرادات، وآخرون، 2011: 135) أن المعرفة التشاركية هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات *Organization Innovation* كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال إما التبادل *Exchange* أو من خلال *Socialization*، إذ إن التبادل في المعرفة يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات. أما النواحي الاجتماعية كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل المشاركة للمعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى العاملين.

ويحدد (Greengard, 1998) أن المعرفة التشاركية بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة، والتشارك فيها، ومن ثم استخدامها، إذ يعد التشارك في المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية.

ويؤكد (Puccinelli, 1998) أنه من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم المعرفة التشاركية لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات ويدعم الإبداع مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة على الرغم أنه من الصعب أحياناً تشجيع المشاركة الطوعية في المعرفة من قبل المستخدمين، إلا أن للمشاركة أهمية فهناك حاجة لنقل المعرفة، ونشرها، والتشارك فيها داخل المنظمة، فالتفاعل بين التكنولوجيات، والتقنيات، والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة وأن ما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة بما يُمكن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من العناصر الأساسية في عملية التشارك كما يدعم العمل بروح الفريق ويسهم في زيادة فرص التعلم والتدريب.

ويبين (Warner & Witzel, 2004) أنه قد استطاعت منظمات عديدة تطوير أنظمة

خاصة بها للتشارك في المعرفة التي تمتلكها فعلى سبيل المثال، تستخدم منظمة *Anderson*

Consulting نظام Knowledge Exchange الذي يسمح لما يزيد على 170000 من أفرادها الموجودين في 47 بلداً الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها هذه المنظمة، ومن ثم التشارك فيها، يضاف إلى ذلك استخدام المنظمة العديد من الأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما تمتلكه من معرفة، مثل قوائم الخبراء، والمؤتمرات المرئية والشبكات، وخرائط المعلومات، وخرائط المعرفة.

ويرى (Dignum,2002) أن المعرفة التشاركية هي مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعون ومشتررون، كذلك فإن المعرفة التشاركية تحتاج إلى جذب كم من الأفراد الراغبين في الحصول على المعرفة وهم المشتررون مع الأفراد المالكين للمعرفة وهم البائعون حتى يتم التفاعل بينهم والتشارك في للمعرفة، إذ يتضمن مالكو المعرفة من مالكين يملكون المعرفة ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يثقون بهم؛ ومالكو المعرفة يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة؛ ومالكو المعرفة يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين. أما طالبو المعرفة فهم أشخاص يرغبون بالحصول على المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة Knowledge repository لمساعدتهم في الحصول على المعارف. وعادة يحتاجون إلى تقرير الظروف اللازمة لاكتساب المعرفة.

ويشير (Marquardt, 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود. فالبنسبة للشكل المقصود، فإنه تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء. أما الشكل غير المقصود، فيعني

مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير وما يشبه ذلك.

ويعدد (Wiig, 2003) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الإنترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية. كما يؤكد (Fernandas, et.al,2004) على أهمية البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة، والتدريب، وفرق العمل في دعم المعرفة التشاركية إذ عدها من أهم متطلبات المعرفة التشاركية.

إذ إنه في البيئة التعاونية *Collaborative Environment* فإن مشاركة المعرفة تتم من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الـ e-mail أو من خلال المقابلات الإلكترونية *Electronic Meeting* ومن خلال المؤتمرات الفيديوية، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية (Chini & Ting, 2004).

مما سبق يتضح أن البيئة التعاونية تزيد قابلية المعرفة التشاركية وفعاليتها، كما تؤدي إلى التكامل فالبيئة التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية. وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير (Fernandas, et.al,2004).

أما ما يتعلق بمخازن المعرفة *Knowledge repositories* فهي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة هذه المعرفة، ومن هذا المنطلق فإن مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، ويهدف ذلك إلى

تجميع المعرفة في مخازن، تحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزيد معرفتهم وتدعيم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة. ويمكن أن يشتمل مخزن المعرفة على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة. مما سبق نجد أن المعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها بالأماكن ترقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها (Wilkesmann,2007).

وفيما يرتبط بالتدريب *Training* فإنه يعد من الأدوات التي تساعد على التشارك المعرفي وتنظم استمرار عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهمات المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق اجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية (Thi & Ngoc,2005). ويؤكد (Fernandas, et..al,2004) أن التدريب يُعد من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات. بالتالي لابد من الاهتمام بالتدريب وبالذات أن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً، فالعاملون يحتاجون لتدريبهم علي استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظم، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

وأخيراً، ما يتعلق بفرق العمل *Teamwork* في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر نفعاً وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق. كما يساعد على العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة (Wiig,2003).

إن تسهيل عملية المعرفة التشاركية من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية المعرفة التشاركية، منها ما أشار إليه (Al-Shammari, 2008: 45-50):

أولاً: الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية، فمن المعروف أن المعرفة الضمنية سواء على مستوى المنظمة أو فرق العمل أو الفرد هي مما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل أو في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة. وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتشاركه ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة. وهذه الصعوبة هي التي تجعل المنظمة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضاً بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.

ثانياً: الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة، وهؤلاء قد لا يميلون إلى تشارك معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساس من مصادر قوتهم وأهميتهم في المنظمة.

ثالثاً: صفة التجاهل، رغم إن تكنولوجيا المعلومات (IT) جعلت إمكانية الاتصال عالية ومستمرة إلا أنه في حالات كثيرة لا بد من البحث عن المعرفة المطلوبة والملائمة. وعقبة التجاهل (Ignorance) تظهر بين المرسل والمستلم، إذ إن كلاً منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها لهذا تظهر سلوكيات سلبية.

رابعاً: عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity) تحول دون تحقيق التشارك الفعال. وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني والتخصصي وحسب بل أحياناً تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة.

خامساً: غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتشاركها.

(2-4): الذاكرة التنظيمية

ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية *Organizational Memory* ونظم الذاكرة التنظيمية *Organizational Memory System* في التسعينيات عندما كان الجدل يتراوح بين كونها موضة أم أنها كلمات طنانة أم أنها حقائق، وقد تعلق المفهوم بقواعد البيانات ومستودعاتها ونظم برمجيات المجموعات وإدارة المعرفة (العمري، 2010: 100). إذ عرف (Schein,1996) الذاكرة التنظيمية أنها أكثر من مجرد معلومات بسيطة في مجتمعات التطبيق تكون مجموعة من الخبرات والمهارات حول المشاريع، الانتاج، القرارات التي غالباً ما تكون مغمورة في عقول العاملين، أو مترسخة في ثقافة المنظمة بوصفها معرفة ضمنية ، وليس فقط مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل معرفة ظاهرة. كما عرف (Fisher, 1999) الذاكرة التنظيمية بأنها نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.

وبين (Sevelinger,2000) بأن الذاكرة التنظيمية تمثل المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي. فيما أشار (Olivera, 2000: 812) بأن الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشراً دالاً على التعلم

التنظيمي من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى. ومع ذلك يقدر أن المنظمات لا تستخدم في بيانات الأعمال المتاحة سوى (10% – 20%).

ويرى (الساعدي، 2006) بأن الذاكرة التنظيمية عملية معرفية واسعة تتم في إطار عام متفاعل فيما بين أجزائه، مكونة خليطاً من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف تخزينها ونشرها واسترجاعها بشكل لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها.

ووردت بأنها تعزيز فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة التي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر للعملية (البغدادي، 2007).

ويؤكد (الساعدي، 2006) أن فلسفة تكوين الذاكرة التنظيمية ينبغي لها أن تستخلص

من خلال ثلاث رؤى، وهي:

1. الرؤية المستندة إلى النماذج الصناعية، إذ لخصت هذه الرؤية دور تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية من دون عد لدور الأشخاص في تشكيل مكوناتها وانطلاق أتباع هذه الرؤية من تبني الفكرة القائلة إنه ليس من المهم التفكير بالتعلم التنظيمي بقدر ما ينبغي التفكير بالطرائق التي يتعلم بها الأشخاص داخل المنظمة لذا فإن جهودهم انصبحت على تطوير مدى واسع من التقنيات والأدوات التي تحفز التعلم مستنديين في ذلك الى أن الأنظمة والاجراءات والثقافات باقية في المنظمة حتى عندما يغادرها الأشخاص.

2. الرؤية المستندة الى القدرات الداخلية للمنظمة، إذ أفاد أتباع هذه الرؤية بان مكونات الذاكرة التنظيمية تتمثل في ثقافة المنظمة وهيكلها والقواعد وإجراءات العمل والعمليات التحويلة وبيئة النشاط. فقد انطلق رواد هذه الرؤية من فكرة أن كل شيء يبدأ وينتهي من داخل المنظمة مشبها إياها بأنها منظومة خزن تمثل معرفتها أو ذاكرتها من خلال المكونات

الموصوفة من دون أن يمت ذلك بصلة لبيئة المنظمة الخارجية (عامة أو خاصة) كما أنها لم تعط دوراً مميزاً للمكونات غير الملموسة وعلى سبيل المثال المكون المعرفي أو الفكري في تكوين مكونات الذاكرة بقدر ما أكدت على الدور الملموس.

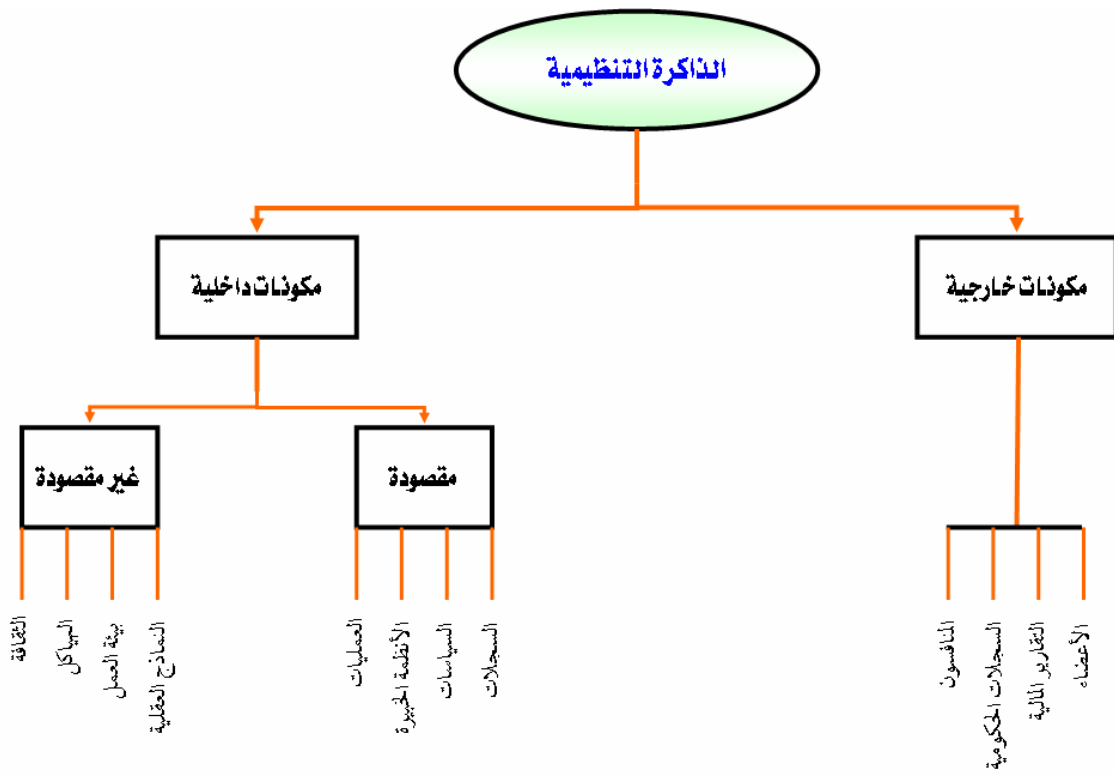
3. الرؤية ذات الأفق الاستراتيجي، إذ جمعت هذه الرؤية بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية وقد نظر روادها الأوائل إلى مكونات الذاكرة على أنها تتجسد بالأشخاص والثقافة التنظيمية والتحويلات التنظيمية والتراكيب التنظيمية والبيئة التنظيمية والأرشيف الخارجي). وقد أخفقت هذه الرؤية في عرض دور عوامل خارجية كثيرة يعول اليوم عليها كثيراً في تنشيط بيئة التنافس ومنها العميل الأكثر أهمية من بين العوامل الخارجية التي تهتم المنظمة.

ويقسم (Anand; et.al, 1998: 797-798) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة

خارجية. الذاكرة الداخلية تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة (Intentional) وهذه تتضمن، الأنظمة الخبيرة؛ وقواعد البيانات؛ والسجلات؛ والتقارير؛ والدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. والذاكرة الداخلية غير المقصودة (Unintentional) تتمثل في ثقافة الشركة من ضمنها الأساطير؛ والقصص؛ واللغة؛ والرموز إضافة إلى أدوار المهمات والرقابة (والهياكل ونظريات النشاط). أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزءاً من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة التي يمكن استرجاعها واستخدامها. وهذه تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للمنظمة؛ والأعضاء السابقون في الشركة؛ والمنافسون؛ وسجلات الحكومة. والشكل (2 - 1) يبين مكونات الذاكرة التنظيمية.

شكل (2 - 1)

مكونات الذاكرة التنظيمية



ويؤكد (Moorman & Miner, 1997: 92-99) بأن الذاكرة التنظيمية يمكن أن توجد في:

أولاً: الأفراد، وهم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة، ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسربهم من المنظمة وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعلمه الفرد.

ثانياً: ثقافة الشركة، والتي تضم كلاً من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص. وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد تشكل المعرفة الضمنية للمنظمة.

ثالثاً: المعرفة الصريحة المسجلة في المنظمة، وهي التي توجد في وثائق وسجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبرمجياتها كما توجد في إستراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها. وهذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداماً ووضوحاً في التعبير.

وبطرح آخر بين (Bent, et.al, 1999: 379) أن مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها

تتمثل في الثقافة *Culture* التي تتضمن الآراء، الإيديولوجيات، المبادئ، القيم، الرموز، العادات، القصص البطولية، الطقوس الدينية، المكانة، محيط العمل، توقعات الزبائن. والهيكل *Structure* والمتضمن قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهمة، مجموعات القيادة، المشروع، المجموعات مزدوجة الوظيفة، قوى المهمة، مجموعات المنافسة، المشاركة، الاجتماعات، صيغة الانتاج، صيغة المهمة، المسؤوليات، القيادة. والأنظمة *Systems* والمتضمن أنظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الإنجاز، أنظمة الاختيار، التعلم، أنظمة المعلومات والتدريب، تقنيات التدخل، استقرار الدعاوى، أنظمة التقويم والدفع، النظام المالي، نظام الموازنة، نظام الرقابة، بيانات، صور، الصيغ، توقعات العمل، الوثائق، التقارير. والإجراءات *Procedures* والمتضمن إجراءات التشغيل القياسية، القواعد، مصادر التحريات، إجراءات العمل، عملية ابتكار المنتج.

ويقدم (Amburgey & Rao: 1996: 1266-1268) طرق الاستفادة من الذاكرة التنظيمية

فيما يلي:

أولاً: التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة ما يجعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.

ثانياً: المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة. وفي حالة اضطرار المنظمة للتخلي عن بعض هؤلاء العاملين فإن عليها أن توثق معرفتها حتى لو اضطرت لشرائها.

ثالثاً: تحسين الوصول لمعرفة المنظمة، وهنا يمكن أن يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تحسن الوصول لهذه المعرفة. كما يمكن تشجيع تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

رابعاً: خريطة معرفة المنظمة، أي العملية المنظمة التي تحدد من يعرف في المنظمة، لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة ليجدها في المكان الملائم وفي الوقت الملائم ولدى الشخص الملائم.

خامساً: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو رأس المال المعرفي إلى رأس مال هيكلي، وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد التي يأخذونها إلى بيوتهم عادة بعد إطفاء أنوار المنظمة وقد لا يعودون إلى المنظمة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتظل فيها حتى بعد إطفاء أنوارها. وأن يكون ذلك جزءاً أساسياً من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية. وهذا يتطلب اهتمام المنظمات ببرامج تنمية وتحسين ولاء العاملين للمنظمة واستمرارهم فيها.

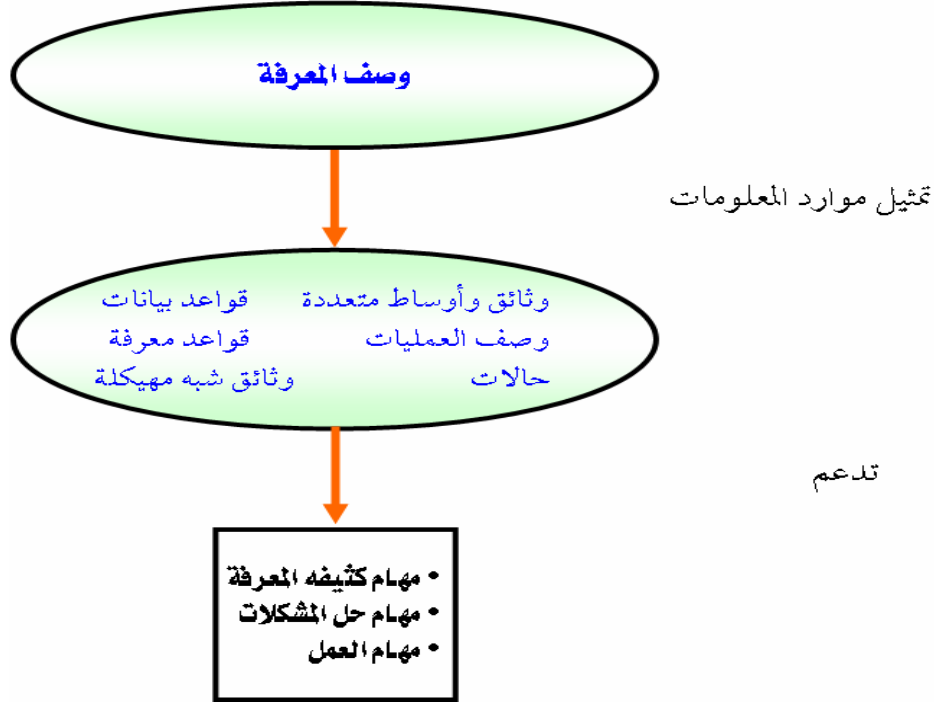
وأكد (De Vasconcelos, et.al, 2002) بأن المنظمة الناجحة سوف تحقق عدداً من

المزايا نظراً لتخزينها معرفتها لبناء قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

1. القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل خصائص القدرات الجوهرية في العاملين وفي الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.
2. زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل أو تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الموجودة.
3. القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها، وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
4. القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المنظمة. والشكل (2 - 2) يوضح الذاكرة التنظيمية.

شكل (2 - 2)

الذاكرة التنظيمية



Source: de Vasconcelos, José Braga; Gouveia, Feliz Ribeiro & Kimble, Chris, (2002), "An Organisational Memory Information System using Ontologies", Proceedings of the 3rd Conference of the Associação Portuguesa de Sistemas de Informação University of Coimbra, Portugal, November: 9

(2 - 5): الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي. ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أو سلوكية أو موقفية أو إستراتيجية أو غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة، وتأكيداً لذلك أشار (Weiss, 1969: 59) بأنه يستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها، فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة ذاته.

الهدف يعني كما جاء في (المنجد) "السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه". أما في (مختار الصحاح) فيعني "كل شيء مرتفع من بناء أو كثيب رمل أو جبل" ومنه سمي الغرض هدفاً (داغر وصالح، 2000: 146). أما اصطلاحاً فالهدف يشير إلى صورة حالة مستقبلية، ويمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2005: 58). وبمنظور (Schermerhorn, 2005) فإن الهدف يعني: "وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه".

أما الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objective)، فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (Hill & Johns, 2001: 29). وتعرف على أنها التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الإستراتيجية وقيمها الأساسية. كما تعرف بأنها: "القصد الإستراتيجي (Strategic intent) الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو قيادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة (Thompson & Strickland, 2006: 46-49).

وبمفهوم تكميلي آخر يرى (العامري والغالبي، 2008: 209) أنها "الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها".

ويؤطر (Hamel & Prahalad, 1989) مفهوم الأهداف الإستراتيجية بإطار أكثر وضوحاً وإجرائية، فهما يعبران عنها بالآتي: أنها أكثر من مجرد طموح طليق، فالكثير من المنظمات

تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها – إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على الحماس بتوفير تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد (باور، 1997: 200).

وللأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظرو الإدارة الإستراتيجية وباحثوها، يمكن تلخيصها بالآتي (Thompson & Strickland, 2006: 27)، (Kaufman, et al.,) (2003: 188):

1. تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعايير للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكان قوته ونقاط ضعفه.
5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانيات التنظيمية المتاحة.
6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

ويؤكد (الغالي، وإدريس، 2007: 229 – 233) أن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها تحكمها مجموعة من النظريات ذات المنطق الفكري والافتراضات المختلفة والمتباينة، ويوضح الجدول (2 – 1) نظريات الأهداف الاستراتيجية.

جدول (2 - 1)

نظريات الأهداف الاستراتيجية

النظرية	المنطق الفكري	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	الأهداف المطلوب تحقيقها
التقليدية (الاقتصادي)	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسؤول أعلى واحد هو المالك أو من له سلطة القرار	المدير المالك	تعظيم الأرباح
السلوكية	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا	الإدارة العليا	تعظيم الأرباح ورضا العاملين
المساومة	المنظمة خلايا اجتماعية فضلاً عن كونها وحدات اقتصادية، وفي إطارها تجري مساومات متعددة لغرض صياغة أهداف تلبي متطلبات أصحاب المصالح	الإدارة العليا والتحالفات المؤثرة	أهداف متعددة متقاربة في الأمد القصير
السياسية	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً	الإدارة العليا وجهات أخرى عديدة تتصارع فيما بينها في ضوء استخدام القوة	لا وجود لأهداف خاصة بالمنظمة بل أهداف للمؤثرين الأساسيين (أصحاب القوة)
الأهداف المرنة	المنظمة وجدت لتبقى وتستمر وأن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين	أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقاً للظروف البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح

المصدر: الغالي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

ويستخلص من طروحات الجدول السابقة، أن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها ليس بالأمر الهين بل تحكمها نظريات ومنطق فكري لتحقيق شروط موضوعيتها وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع واستبعاد الأهداف التي لا تتوافر فيها الشروط الواقعية أو أنها تمثل أنصاف أهداف.

وعلى أساس ما تقدم واتساقاً معه، يستلزم من المعنيين بتحديد الأهداف الإستراتيجية

مراعاة المحددات الآتية عند صياغة تلك الأهداف (Johnson & Scholes, 1997: 7):

1. تاريخ المنظمة، وتشمل أهدافها، وإستراتيجياتها، وإنجازاتها، وأنشطتها.

2. قيم أصحاب المصالح ومراكز القوة والسيطرة في المنظمة.
3. عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة العامة (غير المباشرة) وتضم العوامل (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتقنية) والبيئية الخاصة (المباشرة) التي تضم عوامل (المنافسين، المجهزين، الزبائن....).
4. الثقافة التنظيمية، وتشمل عمر المنظمة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية.
5. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في تحقيق متطلبات المجتمع.
6. مستوى الاهتمام بالابتكار والتجديد والتطوير من قبل المنظمة.

ويشير (العالمي وإدريس، 2007: 228) إلى أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية

تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات الآتية:

1. تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف إستراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
2. تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المنظمة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3. الصياغة الأولية للأهداف ومن ثم مراجعتها وتقييمها لغرض ترشيح واختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المنظمة المرغوب.
4. اختيار آليات تدوين وتوثيق الأهداف الإستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

(2-6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-6-1): الدراسات العربية

— دراسة (الشمري والدوري، 2004) بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد". هدفت إلى التعرف على وجود علاقة ارتباط جوهريّة ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي تعتمده القيادات الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها المهم في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتدني مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم. وأخيراً، وبالرغم من أن متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

— دراسة (الكيلاني والنادي، 2009) بعنوان "العوامل المكونة للثقافة المؤسسية

الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية". هدفت إلى بناء عوامل

لثقافة المؤسسة الداعمة للتشارك المعرفي, وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية, وشملت عينة الدراسة (593) عضو هيئة تدريس توزعوا على جميع الجامعات الأردنية الرسمية. وكانت نتيجة موافقة العينة على المكونات كمتوسط حسابي (4.36) وقيمة F لدلالة الفروق لمتغير الجامعة (10) بمستوى دلالة (0.910) ولمتغير المسمى الوظيفي F (0.62) وبمستوى دلالة (0.604) أما متغير الخبرة فقد كانت قيمة F (9.91) وبمستوى الدلالة (0.000) كما تم إجراء التحليل العاملي لفقرات الأداة وبينت النتائج وجود صدق عاملي لكل الفقرات إذ أظهرت جميع العوامل تشعباً زاد عن (0.30).

– دراسة (العمرى، 2010) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية". هدفت إلى إجراء دراسة وصفية ودراسة حالة لبيان دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية لتحسين حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التعرف إلى الأسباب الضاغطة لبناء الذاكرة التنظيمية، وتوضيح دور الذاكرة التنظيمية في استخدام الذكاء التنظيمي وفي تميز المؤسسات الأمنية التي تمتلكها ثم تستخدمها. وقد توصلت الدراسة إلى إن بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة الأمنية التي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات وهي متوفرة في إدارتي المعلومات الجنائية والمختبرات والأدلة الجرمية، وواجهت عملية بناء نظم الذاكرة التنظيمية موانع متعددة منها ثقافة المؤسسة وصعوبة اكتساب وتوثيق المعرفة الضمنية وصعوبة محاكاة دماغ الإنسان في عملية حل المشكلات وضعف نظم حوافز المشاركة في المعرفة وضعف آليات الهيكلية التي تعمل على جعل النظام المعرفي مؤسسياً نتيجة لضعف

تعريف الأدوار والمسؤوليات الداعمة لوظائف التذكر وإبداع المعرفة ومشاركتها في مسألة الالتزام بالمبادرات الحقيقية للذاكرة التنظيمية وإنشاء المسميات الوظيفية اللازمة في الهيكل التنظيمي لهذه الوظيفة، وتكمن فاعلية الذاكرة التنظيمية في التغلب على معوقات جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة وحفظ الوثائق بدون حفظ السياق وفي كون المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت و مدى كبر الحجم الذي ستوسع له الذاكرة التنظيمية وخاصة مع انتشار استخدام شبكة الإنترنت وربط المؤسسة بها، وفي المقاضاة والمساءلة القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسة التي لا تراعي مسألة النسيان التنظيمي وهو ما يشكل فرصاً وتحديات أمام المؤسسات الأمنية تواجهها في عملها.

(2- 6 - 2): الدراسات الأجنبية

— دراسة (Conklin, 2001) بعنوان " *Designing Organizational Memory: Preserving*

Intellectual Assets in Knowledge Economy". هدفت الدراسة إلى التعرف على الموانع التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الإلكتروني وغيرها لكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في خلق ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي واضح المنفعة بحيث يوصل إلى المعرفة المقصودة في سياقها التنظيمي. وقد توصلت

الدراسة إلى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على الموانع التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية أثناء الاجتماعات وذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات التي تقود إلى الفهم المشترك باستخدام مادة الإنترنت وبرمجيات النص الفائق لاكتساب المعرفة من التفكير والتعلم من المشاريع المعقدة والكبيرة وتعزيز الذاكرة المتحصلة من فرق العمل وذاكرة المشروع ويتكون نظام العرض من ثلاثة مكونات أساسية وهي الفوز بالمعرفة وتنظيمها بشكل هيكلي وأخيرا عرض المعرفة للمجموعة على شكل فضاء تشاركي معرفي يكتسب ويتعلم من السياق التفاعلي للمجموعة.

— دراسة (Michailova & Husted, 2004) بعنوان "**Decision making in organisations**"

"hostile to knowledge sharing". هدفت إلى التركيز على خصائص القرارات الاستراتيجية في المنظمات الروسية. بالإضافة إلى بيان دور المعرفة التشاركية في عملية صنع القرارات. وقد قام الباحثون بإجراء 53 مقابلة من 25 شركة في السنوات الست السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي بين العاملين في المنظمات الروسية يحسن من عوائد القرارات الاستراتيجية المتخذة.

— دراسة (Yim & Choi,2005) بعنوان "**Strategic Decision Making Support Model on**"

"RTE Approach from the BPM". هدفت إلى تطوير أنموذج لدعم عملية صنع القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بعملية أنشطة الأعمال. ومن خلال مراجعة الأدب النظري تم تطوير الأنموذج، ومن خلال استخدام الأنموذج المطور سيؤدي إلى زيادة الخبرة لدى المستخدمين على المدى البعيد وزيادة تحسين إدارة عملية الأعمال.

— دراسة (Tee, 2005) بعنوان "*Sharing and Cultivating Tacit Knowledge in an E-learning Environment, A Naturalistic Study*" التي أجريت في جامعة كنساس. هدفت

الدراسة محاولة فهم أفضل للظروف والعمليات التي تساعد في تعزيز التشارك وجني ثمار المعرفة الضمنية، عبر الشبكة وبيئات التعلم الإلكترونية، وقد تم اختيار مساق عبر الشبكة في تخصص إدارة الأعمال، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المساق يشجع العمليات ويهيئ ظروفًا مناسبة ومتوافقة مع نموذج (SECI) لإيجاد المعرفة، وقد وجدت الدراسة أن الطلبة قد اكتسبوا وجهات نظر أفضل بسبب تطبيق المعرفة الضمنية في بيئات التعلم الإلكترونية.

— دراسة (Willem & Buelens, 2007) بعنوان "*Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing*" هدفت إلى بيان أثر الخصائص التنظيمية على التقاسم المعرفي بين

الإدارات العاملة في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من 358 من العاملين في القطاع العام. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن الخصائص التنظيمية ومنها الثقافة المؤسسية المعمول بها تؤثر على آلية التشارك المعرفي بين العاملين في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية.

— دراسة (Randall, 2008) بعنوان "*Adaption in Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, and Motivational Mechanisms*" أجريت في جامعة فلوريدا - ميامي، وهدفت الدراسة إلى

تحديد العمليات المعرفية، والسلوكية، والدافعية والحالات التي تعزز تكيف الفريق مع التغيرات غير المتوقعة والأحداث المفاجئة ومواصفات تركيبة الفريق وعمليات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العمليات. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن القدرة المعرفية للفريق والعمل على تحقيق الأهداف، والمشاركة الجماعية، إضافة إلى تعرف دور قائد الفريق، كانت جميعاً ترتبط بتشابه جودة النماذج العقلية لإستراتيجيات أعضاء الفريق (الحالات المعرفية الطارئة)، ومقدار التشارك في المعلومات بين أعضاء الفريق (العملية السلوكية). فالفرق ذات النماذج العقلية مرتفعة الجودة والمتشابهة والمتشاركة في مستويات معلوماتية أعلى وجد بأنهم يمتلكون قدرة أكبر على التصرف والتكيف مع التغيرات المحيطة وأن لديهم مستويات أكبر لصنع القرار بفعالية.

— دراسة (Liu & Liu, 2008) بعنوان "Sources of knowledge acquisition and patterns"

"of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms". هدفت إلى بيان العلاقة بين مصادر اكتساب المعرفة وسلوك التشارك المعرفي بين العاملين. تكونت عينة الدراسة من اختصاصي البحث والتطوير العاملين في شركات التكنولوجيا العالية في تايوان والبالغ عددهم (371). وقد توصلت الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة ومشاركتها بين العاملين يحسن من إنتاجيتهم على المدى البعيد.

— دراسة (He & Wei, 2009) بعنوان "What drives continued knowledge sharing? An"

investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs". هدفت إلى تحديد موجهات التشارك المعرفي في المنظمات. وقد اعتمدت الدراسة في تحديد تلك الموجهات على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناول مضامين التشارك المعرفي. وقد توصلت

إلى أن الثقافة المؤسسية وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات تعد من أهم موجهات التشارك المعرفي.

— دراسة (Aalst, 2009) بعنوان "*Distinguishing knowledge sharing, knowledge*"

هدفت إلى توضيح الفرق بين التشارك المعرفي، والبناء المعرفي، وخلق المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (40) طالباً يدرسون في Severe Acute Respiratory Syndrome. وقد توصلت الدراسة إلى هناك فرقاً كبيراً بين كل من التشارك المعرفي، والبناء المعرفي، وخلق المعرفة من حيث مضامين كل عملية من العمليات الثلاث السابقة.

— دراسة (Ahmad & Dagfous, 2010) بعنوان "*Knowledge sharing through inter-*"

organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates". هدفت إلى تحليل نشاطات التشارك المعرفي في قطاعات الأعمال بالإمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من (13) شركة من شركات الأعمال العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى التشارك المعرفي في قطاعات الأعمال بالإمارات العربية المتحدة لم يحظ بأهمية عالية كما هو الحال في دول أخرى.

— دراسة (Huang, et..al, 2010) بعنوان "*The moderating effect of knowledge sharing*"

"on the relationship between manufacturing activities and business performance". هدفت إلى فحص الدور الحرج للمعرفة التشاركية في رفع نشاطات المصانع العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة في مجال تطوير المنتجات. تكونت عينة الدراسة من (170) فرداً من المختصين الإداريين والفنيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً

للمعرفة التشاركية عبر تناقل المعرفة بين الأفراد في تطوير المنتجات الجديدة وبما ينعكس على مستويات الاداء بشكل عام.

— دراسة (Hung, et..al, 2011) بعنوان " *Knowledge-sharing motivations affecting* "

تهدف إلى إجراء تكامل بأنموذج technology acceptance لفحص أثر التحفيز على قبول العاملين في أقسام البحث والتطوير في electronic knowledge repository. تكونت عينة الدراسة من (225) عاملاً في (10) منظمات في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبني أنموذج technology acceptance لتحفيز العاملين يؤدي إلى تشارك المعرفة بين العاملين في أقسام البحث والتطوير.

(2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:
- من حيث بيئة الدراسة: أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية والعربية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، أي في بيئة تعليمية عربية.
- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان العوامل المكونة والموجه للتشارك المعرفي في المنظمات الحكومية والجامعات الرسمية بالإضافة إلى توضيح أثر المتغيرات التنظيمية على التشارك المعرفي بين الوحدات المكونة

للمنظمات. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

■ من حيث متغيرات الدراسة: تعدد المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد متغيرات المعرفة التشاركية على ما أورده كل من (Wang, et.al, 2009: 99-122). أما ما يتعلق بالذاكرة

التنظيمية فلجأت الباحثة إلى الاعتماد على ما أشار إليه كل من (Olivera, 2000; Bloodgood & Salisbury, 2001; De Long & Fahey, 2000; Szulanski & Winter, 2002). وما يتعلق بالأهداف

الاستراتيجية فقد تم الاعتماد على كل من المعايير المحددة من قبل (Greenberg & Baron, 2007: 655 ؛ Certo,1990:207).

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(1 - 3): المقدمة

- (3 - 2): منهج الدراسة
 (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
 (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
 (3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
 (3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
 (3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق هذا الهدف أتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

تعد الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الإستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها كأداة للحصول على المعلومات التي يحتاجها الجانب التطبيقي للدراسة. وبهذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات (النعيمة، وآخرون، 2009: 238).

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والبالغ عددهم (1098) (دليل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، 2008). وكما هو موضح بالجدول (3-1).

جدول (3-1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية والمؤهل العلمي

الرقم	الكلية	دكتوراه	ماجستير	المجموع
1	كلية الدراسات التجارية	90	193	283
2	كلية التربية الأساسية	385	37	422

75	31	44	كلية العلوم الصحية	3
294	160	134	كلية الدراسات التكنولوجية	4
24	7	17	كلية التمريض	5
1098	428	670	المجموع	

ولتحديد أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sample) وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملاءمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبانة عليهم (النعيمي، وآخرون، 2009). وتم تحديد ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة بالاعتماد برنامج Sample Size Calculator وعند مستوى دلالة (0.05). وكما هو موضح بالشكل (3 - 1).

الشكل (3 - 1)

عدد أفراد عينة الدراسة

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% ?

Confidence Interval: 5.0 (%) ?

Population: 1,098 ?

Calculate Clear

Sample size: 285 ?

Find Confidence Interval

Confidence Level: 95% ?

Sample size: 285

Population: 1,098

Percentage: 50 (%) ?

Calculate Clear

Confidence Interval: 5.0 (%)

MACORR POWERED BY KNOWLEDGE www.macorr.com

وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (285) وعند مستوى دلالة (0.05).

وقد تم توزيع (285) استبانة، أستردها منها (263) بنسبة (92.28%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد (41) استبانة لعدم صلاحيتها، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (222) استبانة بنسبة (77.89%) من الموزع. وكما هو موضح بالجدول (3 - 2).

الجدول (3 - 2)
عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل تبعاً للكلية

ت	الكلية	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	% الاستبانات الصالحة للتحليل
1	كلية الدراسات التجارية	57	53	44	20%
2	كلية التربية الأساسية	118	111	96	43%
3	كلية العلوم الصحية	29	27	24	11%
4	كلية الدراسات التكنولوجية	57	53	41	18%
5	كلية التمريض	24	19	17	8%
	المجموع	285	263	222	100%

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ؛ والجنس ؛

والمؤهل العلمي ؛ والخبرة)، إذ يتضح أن 45% هم من الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 39 سنة، وأن 27% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 34 سنة، وتبين أيضاً أن 17% هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 11% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة. وهو ما يدل على أن الشركات المبحوثة تركز على العنصر الشبابي. كما أظهرت النتائج أن 75% هم من الذكور وما نسبته 25% هم من الإناث. وهو ما يعكس مفهوم تمكين المرأة في مجال العمل. وتبين أن 82% من

المبحوثين هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم، وأن 18% هم من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم. وهو ما يبين الموزانة بين حملة درجة الدكتوراه والماجستير. وما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج ان 18% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 22% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 – 10 سنوات، وأن 34% من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 – 15 سنة، وأخيراً، أن 26% هم ممن لديهم خبرة عملية من 16 سنة فأكثر، وهو ما يبين الاهتمام العالي من قبل الهيئة بالخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد العاملون بها.

الجدول (3 – 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	24	11
		من 30 – 34 سنة	61	27
		من 35 – 39 سنة	100	45
		40 سنة فأكثر	37	17
المجموع				
2	الجنس	ذكور	166	75
		أنثى	56	25
المجموع				
3	المؤهل العلمي	ماجستير	39	18
		دكتوراه	183	82
المجموع				
4	الخبرة	5 سنوات فأقل	39	18
		من 6 – 10 سنوات	49	22
		من 11 – 15 سنة	76	34
		16 سنة فأكثر	58	26
المجموع				
المجموع				

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات

وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن المعرفة التشاركية من خلال (8) فقرات لقياسها. وتراوح مدى

الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء قياس الذاكرة التنظيمية عبر (8) فقرات لقياسها. وتراوح

مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

رابعاً: تضمن هذا الجزء متغير الأهداف الاستراتيجية من خلال (3) متغيرات وهي (الابتكار؛ والإنتاجية؛ والمسؤولية الاجتماعية) و(14) فقرة لقياسها. وقسمت الفقرات على النحو التالي:

الابتكار	الإنتاجية	المسؤولية الاجتماعية
5	5	4

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس *LiKert* وكالاتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس من (30) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 — 5) وفق مقياس

LiKert الخماسي.

(3-6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences – SPSS – ومن خلاله قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

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

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

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 لغاية 3.66

والأهمية المرتفعة أكثر من 3.67.

(3-7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 — 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 — 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	المعرفة التشاركية	0.838
2	الذاكرة التنظيمية	0.826
3	الأهداف الاستراتيجية	0.865
1-3	الابتكار	0.759
1-3	الإنتاجية	0.767
1-3	المسؤولية الاجتماعية	0.738
	الاستبانة ككل	0.923

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات

عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات

- (1- 4): المقدمة
(2- 4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
(3- 4): اختبار فرضيات الدراسة

(1- 4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: المعرفة التشاركية

لوصف مستوى أهمية المعرفة التشاركية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية

للمعرفة التشاركية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ت	المعرفة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
---	-------------------	-----------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	---------------

مرتفعة	3	0.000	11.076	1.04	3.77	نتعامل مع خبرات ومهارات الموظفين كجزء مهم من الأصول المعرفية لدينا	1	
متوسطة	8	0.001	3.532	1.18	3.28	نمتلك القدرة الكافية على توليد المعلومات والمعرفة سواء من المصادر الداخلية او الخارجية	2	
مرتفعة	1	0.000	17.631	0.94	4.12	تمتلك الهيئة أنظمة كافية لتبادل المعرفة والتعلم من تجارب الآخرين	3	
مرتفعة	5	0.000	8.445	1.20	3.68	يتم تبادل وتقاسم المعرفة في الهيئة بين كافة الموظفين من المستويات الإدارية العليا	4	
مرتفعة	4	0.000	8.615	1.24	3.72	تهتم الهيئة بتبادل المعرفة وتقاسمها مع المؤسسات الاخرى ذات الاهتمام المشترك	5	
متوسطة	7	0.000	7.519	1.21	3.61	يتم تبادل وتقاسم المعرفة في الهيئة بين كافة الموظفين من المستويات الإدارية الدنيا	6	
مرتفعة	2	0.000	11.701	1.13	3.89	الاتصالات في الهيئة تأخذ أشكالاً متعددة وتتم وجهاً لوجه	7	
متوسطة	6	0.000	7.762	1.23	3.64	تستخدم الهيئة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية	8	
					1.14	3.71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعرفة التشاركية	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 — 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمعرفة

التشاركية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.28 — 4.12). بمتوسط

مقداره (3.71) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمعرفة

التشاركية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الهيئة أنظمة كافية لتبادل المعرفة والتعلم

من تجارب الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك القدرة الكافية على توليد المعلومات والمعرفة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.18).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المعرفة التشاركية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير المعرفة التشاركية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المعرفة التشاركية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المعرفة التشاركية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: الذاكرة التنظيمية

لوصف مستوى أهمية الذاكرة التنظيمية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 2).

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للذاكرة التنظيمية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ت	الذاكرة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	لدي الهيئة أنظمة معاصرة لتوليد وتخزين الأفكار والمعارف	3.79	1.10	10.717	0.000	3	مرتفعة
10	لدي الهيئة أنظمة معاصرة لتدوين وتصنيف الأفكار وحفظها في شكل سهل وملامح واستخدامها في المستقبل	3.78	1.09	10.701	0.000	4	مرتفعة
11	المعدات والتكنولوجيا التي تستخدمها الهيئة تسهل تصنيف وتخزين واسترجاع المعارف والأفكار	3.68	1.24	8.250	0.000	6	مرتفعة
12	الأنظمة المعمول بها في الهيئة تمكننا من تسجيل أفضل الممارسات والتقليل من الأخطاء في تنفيذ الأعمال	3.70	1.20	8.751	0.000	5	مرتفعة
13	يبدل الموظفون في الهيئة جهوداً كبيرة في تجنب الأخطاء وتجنب الوقوع في أخطاء مماثلة لها في المستقبل	3.64	1.19	8.066	0.000	7	متوسطة
14	المعلومات والمعارف المخزنة في أنظمة الهيئة كافية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية	3.88	1.08	12.152	0.000	2	مرتفعة
15	تقوم الهيئة وبشكل مستمر بالمحافظة على نظم المعلومات وتحديث المعرفة لديها	4.27	0.91	20.755	0.000	1	مرتفعة
16	تقوم الهيئة بتشجيع العاملين لديها للوصول واستخدام المعلومات والمعارف المخزنة في أنظمتها	3.34	1.37	3.662	0.000	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للذاكرة التنظيمية	3.76	1.15				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالذاكرة

التنظيمية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.34 - 4.27). بمتوسط

مقداره (3.76) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للذاكرة

التنظيمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الهيئة وبشكل مستمر بالمحافظة على نظم

المعلومات وتحديث المعرفة لديها" بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الهيئة بتشجيع العاملين لديها للوصول واستخدام المعلومات والمعارف المخزونة في أنظمتها" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.76) وانحراف معياري (1.37).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الذاكرة التنظيمية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الذاكرة التنظيمية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الذاكرة التنظيمية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

لوصف مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار

التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 3) ؛ (4 - 4) - (4) ؛ (5 - 4).

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف الابتكار في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ت	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
17	يتركز اهتمام إدارة الهيئة بتقديم خدمات تعليمية معاصرة	3.64	1.19	8.040	0.000	5	متوسط
18	يتركز اهتمام إدارة الهيئة بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات	3.82	1.03	11.932	0.000	4	مرتفع
19	تسعى إدارة الهيئة غالباً إلى البحث عن أماكن جديدة لخدماتها	3.98	1.00	14.634	0.000	3	مرتفع
20	تهتم إدارة الهيئة بالتوسع في استخدام مهارات حديثة (كالأتمنة)	4.15	1.03	16.629	0.000	2	مرتفع
21	تحاول إدارة الهيئة التأثير في سلوك المستفيدين وقيمهم بما يعزز تزايد أعدادهم	4.23	0.93	19.694	0.000	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للابتكار		3.96	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 - 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف الابتكار.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.64 - 4.23). بمتوسط مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق هدف الابتكار. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحاول إدارة الهيئة التأثير في سلوك المستفيدين وقيمهم بما

يعزز تزايد أعدادهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حصلت الفقرة "يتركز اهتمام إدارة الهيئة بتقديم خدمات تعليمية معاصرة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (1.19).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هدف الابتكار بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هدف الابتكار. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير هدف الابتكار حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق هدف الابتكار في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يبين الجدول (4 — 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف الإنتاجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.71 — 4.04). بمتوسط مقداره (3.91) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق هدف الإنتاجية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهتم إدارة الهيئة بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، فيما حصلت الفقرة "تقوم إدارة الهيئة بإعداد

تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (1.14).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هدف الإنتاجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هدف الإنتاجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير هدف الإنتاجية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق هدف الإنتاجية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف

الإنتاجية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ت	الإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
22	غالباً ما تبحث إدارة الهيئة عن طرق تعظيم الإنتاجية من خلال معارفها المملوكة	3.79	1.07	11.008	0.000	4	مرتفع
23	غالباً ما تسعى إدارة الهيئة إلى التأكيد على تعظيم الإنتفاع من العمل	4.01	1.04	14.522	0.000	2	مرتفع
24	تولي إدارة الهيئة أهمية كبيرة إلى تعظيم الإنتفاع من المدخلات (الكفاءات البشرية)	4.00	1.05	14.239	0.000	3	مرتفع
25	تهتم إدارة الهيئة بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية	4.04	1.04	14.884	0.000	1	مرتفع
26	تقوم إدارة الهيئة بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب	3.71	1.14	9.264	0.000	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإنتاجية		3.91	1.07				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 — 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف المسؤولية الاجتماعية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67 — 3.75). بمتوسط مقداره (3.71) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تضع إدارة الهيئة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، فيما حصلت الفقرة

"تسهم إدارة الهيئة في توفير الدعم المادي والمعنوي للباحثين والتميزين في مجالات العلم" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.17).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول هدف المسؤولية الاجتماعية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هدف المسؤولية الاجتماعية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير هدف المسؤولية الاجتماعية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق هدف المسؤولية الاجتماعية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق هدف

المسؤولية الاجتماعية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ت	المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
27	تضع إدارة الهيئة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين	3.75	1.16	9.662	0.000	1	مرتفعة
28	تسعى إدارة الهيئة غالباً لتطوير علاقاتها مع المؤسسات التعليمية الأخرى	3.74	1.19	9.281	0.000	2	مرتفعة
29	تسهم إدارة الهيئة في توفير الدعم المادي والمعنوي للباحثين والمتميزين في مجالات العلم	3.67	1.17	8.507	0.000	4	مرتفعة
30	تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة بالتحسين والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة	3.70	1.12	9.262	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمسؤولية الاجتماعية		3.71	1.16				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.651).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(3-4): إختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط للتحقق من العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

HO₁: الفرضية الرئيسية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكما يلي:

HO₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
				1 الانحدار				
0.000	19.747	0.685	0.000	220 البواقي	389.950	0.639	0.800	الابتكار
				221 المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 6) أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي
وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة
للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.800) عند مستوى $\alpha \leq$
0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.639)، أي أن ما قيمته (0.639) من التغيرات في تحقيق
هدف الابتكار ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة
للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.685). وهذا يعني
أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف الابتكار بقيمة
(0.685). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (389.950) وهي دالة عند
مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإنتاجية	0.817	0.668	442.064	1 الانحدار	0.000	0.817	21.025	0.000
				البواقي				
				المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 7) أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.817) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.668)، أي أن ما قيمته (0.668) من التغيرات في تحقيق هدف الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.817). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف الإنتاجية بقيمة (0.817). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (442.064) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	22.099	0.906	0.000	1 الانحدار	488.349	0.689	0.830	المسؤولية الاجتماعية
				220 البواقي				
				221 المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) أثر المعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.830) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.689)، أي أن ما قيمته (0.689) من التغيرات في تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.906). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.906). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (488.349) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂: الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكما يلي:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الابتكار	0.877	0.770	735.645	1 الانحدار	0.000	0.770	27.123	0.000
				220 البواقي				
				221 المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة

العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.877) عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.770)، أي أن ما قيمته (0.770) من التغيرات في تحقيق

هدف الابتكار ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.770). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف الابتكار بقيمة (0.770). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (488.349) وهي دالة عند مستوى α (≤ 0.05). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
				1 الانحدار				
0.000	26.298	0.892	0.000	220 البواقي	691.591	0.759	0.871	الإنتاجية
				221 المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.871) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.759)، أي أن ما قيمته (0.759) من التغيرات في تحقيق هدف الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.892). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف الإنتاجية بقيمة (0.892).

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (691.591) وهي دالة عند مستوى α (≤ 0.05). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

H_{O2-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة α (≤ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	26.206	0.973	0.000	1 الانحدار	686.763	0.757	0.870	المسؤولية الاجتماعية
				220 البواقي				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 11) أثر الذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.870) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.757)، أي أن ما قيمته (0.757) من التغيرات في تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.973). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.973). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (686.763) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃: الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (الابتكار ؛ الإنتاجية ؛ المسؤولية الاجتماعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحدد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.005	2.833	0.167	0.000	2 الانحدار	533.856	0.830	0.911	الأهداف الاستراتيجية
		المعرفة التشاركية		219 البواقي				
0.000	11.907	0.718		221 المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 – 12) أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.911) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.830)، أي أن ما قيمته (0.830) من التغيرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.167) للمعرفة التشاركية، (0.718) للذاكرة التنظيمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بقيمة (0.167) للمعرفة التشاركية، (0.718) للذاكرة التنظيمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (533.856) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على كل هدف من الأهداف الاستراتيجية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكما يلي:

H_{03-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المتغير التابع	(R)	معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الابتكار	0.878	0.771	368.020	2	0.000	0.241	6.511	0.031
				219		البوابة	المعرفة التشاركية	
				221		المجموع	الذاكرة التنظيمية	

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 – 13) أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.878)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.771) ، أي أن ما قيمته (0.771) من التغيرات في تحقيق هدف الابتكار ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.241)$ للمعرفة التشاركية، (0.717) للذاكرة التنظيمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في تحقيق هدف الابتكار بقيمة (0.241) للمعرفة التشاركية، (0.717) للذاكرة التنظيمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (368.020) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإنتاجية	0.875	0.765	357.372	2	0.000	0.186	2.519	0.012
				الانحدار				
				البواقي				
				221		0.722	9.554	0.000
				المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 – 14) أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.875)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.765) ، أي أن ما قيمته (0.765) من التغيرات في تحقيق هدف الإنتاجية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.186)$ للمعرفة التشاركية، (0.722) للذاكرة التنظيمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في تحقيق هدف الإنتاجية بقيمة (0.186) للمعرفة التشاركية، (0.722) للذاكرة التنظيمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (357.372) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

المتغير التابع	(R)	معامل الارتباط	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	
المسؤولية الاجتماعية	0.878	0.770	367.190	الانحدار	2	0.000	المعرفة التشاركية	0.279	3.509	0.001
					البواقي	219	الذاكرة التنظيمية	0.716	8.781	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 – 15) أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.878) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.770)، أي أن ما قيمته (0.770) من التغيرات في تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.279) للمعرفة التشاركية، (0.716) للذاكرة التنظيمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة في تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.279) للمعرفة التشاركية، (0.716) للذاكرة التنظيمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (367.190) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5): المقدمة

(2 - 5): النتائج

(3 - 5): الاستنتاجات

(4 - 5): التوصيات

(5-1): المقدمة

يُكرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات.

(5-2): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية المعرفة التشاركية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. تبين أن مستوى أهمية الذاكرة التنظيمية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. أشارت النتائج أن مستوى تحقق هدف الابتكار في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. بينت النتائج أن مستوى تحقق هدف الإنتاجية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. أظهرت النتائج أن مستوى تحقق هدف المسؤولية الاجتماعية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
13. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
14. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الابتكار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

15. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف الإنتاجية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).
16. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

5-3: الاستنتاجات

1. إن إنشاء المعرفة سواء من قبل الفرد أو الفريق يعد مهماً وينعكس على أداء المنظمة ومنها الهيئة محل الدراسة وهو ما يتطلب جعلها جزءاً من كينونتها ومعرفتها الكلية.
2. تعد المعرفة التشاركية في الهيئة جزءاً من عملية دعم الإبداع وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والصريحة وذلك من خلال التبادل أو التنشئة الاجتماعية.
3. تمثل الذاكرة التنظيمية نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.
4. تمثل الذاكرة التنظيمية عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل فيما بين أجزائه، ومكوناته من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة.
5. تعد الأهداف الإستراتيجية حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية.
6. تعد الأهداف الاستراتيجية مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعايير للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.

5-4): التوصيات

1. ضرورة سعي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة وخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين وفرق العمل لما لذلك من آثار إيجابية على مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها .
2. ضرورة قيام الإدارات و متخذي القرار في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهدافها ويعزز موقفها التنافسي.
3. ضرورة تفعيل التشارك المعرفي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للهيئة.
4. ضرورة فهم وإدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث ينعكس على تبني مفاهيم ومناهج المعرفة التشاركية بما يعزز من إمكانات العاملين في الهيئة وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية.
5. ضرورة توفير وسائل وادوات تدعم البيئة التعاونية في المنظمات مما يدعم مشاركة الأفراد بأفكارهم وملاحظاتهم .
6. ضرورة توفير ادوات ووسائل لغرض تأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويزيد من قدرته وفعالية عملية مشاركة المعرفة.
7. الاهتمام بتفعيل العمليات المعرفية الناتجة عن الذاكرة التنظيمية في إطار عام متفاعل ما بين الأفراد العاملين بالهيئة بما يعزز من مقدرات وإمكانات الهيئة.
8. إجراء دراسة تتعلق بالتشارك المعرفي والعمليات المعرفية وانعكاسات ذلك على الأداء في مؤسسات التعليم العالي الجامعي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. باور، جوزيف (1997)، " فن الإدارة"، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
2. البغدادي، عادل هادي حسين، (2007)، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة (29)، العدد (65)، بغداد: العراق.
3. حسن، حسين عجلان، (2008)، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. داغر، منقذ؛ وصالح، عادل (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
5. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية: بغداد.
6. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.
7. الشمري، إنتظار ؛ والدوري، معتز، (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26 – 28.
8. العامري، صالح مهدي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

9. العمري، غسان عيسى، (2010)، "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (27)، العدد (52): 73 – 120.
10. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
11. الكيلاني، أنمار مصطفى؛ والنادي، مرام فؤاد، (2009)، "العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية"، ورقة عمل، الجامعة الأردنية.
12. النعيمي وآخرون، محمد عبد العال، (2009)، "طرق ومناهج البحث العلمي"، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aalst, Jan van, (2009), "Distinguishing knowledge sharing, knowledge construction and knowledge creation discourses", ***International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning***, Vol.4, No.3: 259 – 287.
2. Ahmad, Norita & Daghfous, Abdelkader, (2010), "Knowledge sharing through inter organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates", ***European Business Review***, Vol. 22, No. 2: 153-174.
3. Al-Shammari, M. (2008), "Toward a knowledge management strategic framework in the Arabregion", ***International Journal of Knowledge Management***, Vol. 4, No. 3: 44-63.
4. Amburgey, T.L., & Rao, H. (1996), "Organizational ecology: Past, present, and future directions", ***Academy of Management Journal***, Vol.39, No.5:1265–1286.
5. Anand, V., Manz, C.C., & Glick, W.H. (1998), "An organizational memory approach to information management", ***Academy of Management Review***, Vol.23, No.4: 796–809.
6. Bent J.V, Paauwe J& Williams R., (1999), "Organizational Learning: An Exploration of Organizational Memory and It's Role In Organizational Change Processes", ***Journal of Organizational Change Management***,Vol.12,No.5: 377 – 404.
7. Bloodgood, J.M., & Salisbury, W.D. (2001), "Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies", ***Decision Support Systems***, Vol.31, No.1: 55–69.

8. Brown, J.S. and Duguid, P, (2001), "Knowledge and organization: a social-practice perspective", **Organization Science**, Vol. 12, No. 2: 198 - 213.
9. Certo, Peter, (1990), "**Strategic Management: Focus on Process**", Mc Graw-Hill, Inc.
10. Coakes E., (2003), "**Knowledge Management: Challenges and Issues**", Hershey: Idea Press.
11. Conklin, Jeff, (2001), "Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in Knowledge Economy", **Working Paper**: 1-41.
12. Daghfous, A. (2004), "Knowledge management as an organizational innovation: an absorptive capacity perspective and a case study", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 1, No. 4: 409-22.
13. De Long, D.W., & Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", **Academy of Management Executive**, Vol.14, No.4: 113–127.
14. De Vasconcelos, José Braga; Gouveia, Feliz Ribeiro & Kimble, Chris, (2002), "An Organisational Memory Information System using Ontologies", **Proceedings of the 3rd Conference of the Associação Portuguesa de Sistemas de Informação University of Coimbra**, Portugal, November: 9.
15. Dignum, F, (2002), Abstract Norms and Electronic Institutions. In: Proc. Int. Workshop on Regulated Agent-Based Social Systems: Theories and Applications, at AAMAS, Bologna, Italy, July.

16. Drucker, P, (2001), "**The Post – Capitalist Society**", Butterworth – Heineman, Oxford.
17. Fisher, G.& Palen, L, (1999), "**Organizational Learning**", Center For Life Long Learning & Design, University Of Colorado, Spring Semester.
18. Greenberg, Jerald & Baron, Robert, (2007), "**Behavior in Organizations**", Prentice-Hall, U.S.A.
19. Hamel, Gary & Prahalad, C.K., (1989), "Strategic Intent", **Hravad Business Review**, May-June: 63 – 76.
20. He, Wei & Wei, Kwok-Kee, (2009), "What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and -seeking beliefs", **Decision Support Systems**, Vol.46, No.4: 826–838.
21. Hill, Charles W. and Jones, Gareth R., (2001), "**Strategic Management: An Integrated Approach**", Boston, MA: Houghton Mifflin.
22. <http://www.paaet.edu.kw/paaet>
23. Huang, Tsu-Te; Chen, Le; Stewart, Rodney, (2010), "The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance", **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. 8, No.4: 285-306.
24. Hung, Shin-Yuan; Lai, Hui-Min and Chang, Wen-Wen, (2011), "Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository", **Behaviour & Information Technology**, Vol. 30, No. 2: 213–230.

25. Johnson, G., Scholes, K., (1997), "**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**", Europe, 4th Ed, Prentice-Hall.
26. Kaufman, Roger; Browne, Hugh Oakley; Watkins, Ryan; Leigh, Doug, (2003), "**Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs**", Pfeiffer.
27. Loudon, K & Loudon, J., (2000), "**Management Information Systems**", Prentice Hall Int, Inc.
28. Liu, Min-Shi & Liu, Nien-Chi, (2008), "Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms", **International Journal of Information Management**, Vol. 28, No.5: 423–432.
29. Marquardt, Michael J., (2002), "**Building The Learning Organization**", Publishing Company .
30. Metcalfe, Amy (2005), "Technology versus the People", Hershey, **PA: International Science Publishing**, Vol.10: 1024-1039.
31. Michailova, Snejjina & Husted, Kenneth, (2004), "Decision making in organizations hostile to knowledge sharing", **Journal for East European Management Studies**, Vol.1, No.3:7-19.

32. Moorman, C., & Miner, A.S. (1997), "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol.34, No.1:91–106.
33. Nonaka, Ikujiro & Konna, N, (1998), "The Concept of Ba", *CMR*, Vol.40, No.3:40-54.
34. Olivera, F. (2000), "Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage, and access", *Journal of Management Studies*, 37(6), 811–832.
35. Puccinelli, B, (1998),"Strategies for sharing knowledge", *Journal of Information*, Vol.12, No.9:40-41.
36. Randall, Kenneth R, (2008), "Adaption in Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, and Motivational Mechanisms. (*Unpublished Ph.D. Dissertation*), Florida International University Miami, Florida, USA.
37. Sajeva, Svetlana & Jucevicius, (2006), "Empowering the potential of Small and Medium – Sized Enterprises: Challenges to Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises", *Social Sciences Socialiniai Mokslai*, No.4, (54).
38. Schein, E, (1996), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge Of Entering The Green Room", *Sloan Management Review* , Winter ,..

39. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (2005), "**Organizational Behavior**", 5th ed., John Willey & Sons, New York.
40. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.
41. Szulanski, G., & Winter, S. (2002), "Getting it rights the second time", **Harvard Business Review**, Vol.80, January: 62–69.
42. Tee, Meng yew, (2005), "Sharing and Cultivating Tacit Knowledge in an E-learning Environment, A Naturalistic Study", (**Unpublished Ph.D. Dissertation**), University of Kansas.USA.
43. Thompson, R. & Strickland, A. (2006), "**Strategic Management: Concepts and Cases**", Richard, D. Irwin Book Team, New York.
44. Wang, Catherine L; Hult, G. Tomas M; Ketchen, David J and Ahmed, Pervaiz K, (2009), "Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 17, No. 2: 99–122.
45. Weiss, R. (1969), "A **Structural-Function Approach to Organization**", Penguin Books, England.
46. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

47. Willem, Annick & Buelens, Marc, (2007), "Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.17, No.4:581–606.

48. Yim, Nam-Hong & Choi, Sung-Kyu, (2005), "Strategic Decision Making Support Model on RTE Approach from the BPM", *ACM*: 400-407.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
البترا	إدارة أعمال	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	1
البترا	إدارة أعمال	د. صبا حميد الأغا	2
عمان العربية	تسويق	د. يونس مقدادي	3
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	4

الملحق (2)

استبانة بحث ميداني

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة " أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة وتوخي الدقة في إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجين التفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|---------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |
|--------------------------|---------|--------------------------|---------|

(4) الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

المعرفة التشاركية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق			
1	نتعامل مع خبرات ومهارات الموظفين كجزء مهم من الأصول المعرفية لدينا				
2	نمتلك القدرة الكافية على توليد المعلومات والمعرفة سواء من المصادر الداخلية او الخارجية				
3	تمتلك الهيئة أنظمة كافية لتبادل المعرفة والتعلم من تجارب الآخرين				
4	يتم تبادل وتقاسم المعرفة في الهيئة بين كافة الموظفين من المستويات الإدارية العليا				
5	تهتم الهيئة بتبادل المعرفة وتقاسمها مع المؤسسات الاخرى ذات الاهتمام المشترك				
6	يتم تبادل وتقاسم المعرفة في الهيئة بين كافة الموظفين من المستويات الإدارية الدنيا				
7	الإتصالات في الهيئة تأخذ أشكالاً متعددة وتتم وجهاً لوجه				
8	تستخدم الهيئة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية				

الذاكرة التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
9	لدي الهيئة أنظمة معاصرة لتوليد وتخزين الأفكار والمعارف				لا أوافق على الإطلاق
10	لدي الهيئة أنظمة معاصرة لتدوين وتصنيف الأفكار وحفظها في شكل سهل وملائم واستخدامها في المستقبل				لا أوافق على الإطلاق
11	المعدات والتكنولوجيا التي تستخدمها الهيئة تسهل تصنيف وتخزين واسترجاع المعارف والأفكار				لا أوافق على الإطلاق
12	الأنظمة المعمول بها في الهيئة تمكننا من تسجيل أفضل الممارسات والتقليل من الأخطاء في تنفيذ الأعمال				لا أوافق على الإطلاق
13	يبدل الموظفين في الهيئة جهوداً كبيرة في تجنب الأخطاء وتجنب الوقوع في أخطاء مماثلة لها في المستقبل				لا أوافق على الإطلاق
14	المعلومات والمعارف المخزنة في أنظمة الهيئة كافية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية				لا أوافق على الإطلاق
15	تقوم الهيئة وبشكل مستمر بالمحافظة على نظم المعلومات وتحديث المعرفة لديها				لا أوافق على الإطلاق
16	تقوم الهيئة بتشجيع العاملين لديها للوصول واستخدام المعلومات والمعارف المخزونة في أنظمتها				لا أوافق على الإطلاق

الأهداف الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
الابتكار					
17	يتركز اهتمام إدارة الهيئة بتقديم خدمات تعليمية معاصرة				
18	يتركز اهتمام إدارة الهيئة بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات				
19	تسعى إدارة الهيئة غالباً إلى البحث عن أماكن جديدة لخدماتها				
20	تهتم إدارة الهيئة بالتوسع في استخدام مهارات حديثة (كالأتمتة)				
21	تحاول إدارة الهيئة التأثير في سلوك المستفيدين وقيمهم بما يعزز تزايد أعدادهم				
الإنتاجية					
22	غالباً ما تبحث إدارة الهيئة عن طرق تعظيم الإنتاجية من خلال معارفها المملوكة				
23	غالباً ما تسعى إدارة الهيئة إلى التأكيد على تعظيم الإنتاج من العمل				
24	تولي إدارة الهيئة أهمية كبيرة إلى تعظيم الإنتاج من المدخلات (الكفاءات البشرية)				
25	تهتم إدارة الهيئة بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية				
26	تقوم إدارة الهيئة بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب				
المسؤولية الاجتماعية					
27	تضع إدارة الهيئة ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين				
28	تسعى إدارة الهيئة غالباً لتطوير علاقاتها مع المؤسسات التعليمية الأخرى				
29	تسهم إدارة الهيئة في توفير الدعم المادي والمعنوي للباحثين والمتميزين في مجالات العلم				
30	تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة بالتحسين والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة				