

## إدارة المعرفة وأثارها على الأداء المؤسسي

### ”مقاربة سوسيو تنظيمية“ (\*)

د/ ياسمين علاء الدين علي يوسف

مدرس علم الاجتماع

كلية البنات - جامعة عين شمس

### الملخص

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي، المنهجية: بلغ عدد أفراد العينة البحثية (١٢١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإحدى الجامعات في قطاع التعليم العالي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. وشملت الاستمارة أربعة أجزاء: الأول يتمثل في المعلومات والبيانات الأولية؛ والجزء الثاني يتكون من العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي لمجتمع الدراسة، وتشكّل الجزء الثالث من دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل مجتمع الدراسة، بينما ارتكز الجزء الرابع على تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة داخل مجتمع الدراسة. أُدخِلت البيانات وحُلَّت بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) (نسخة ٢٥). واعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي. النتائج: اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلاب والإدارة والخدمات التي تطور البحث العلمي على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة، وتسهيله لتحقيق الكفاءة والفاعلية فيها، وضرورة المحافظة على خبراء المعرفة بداخل المؤسسة مجال الدراسة على حداثة المعلومات؛ مما يسهم في نشر المعرفة الإبداعية الحديثة. الخلاصة: تؤثر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها -باعتبارها ضرورة استراتيجية تواجه المنظمات؛ بسبب

(\*) مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد (٨١)، العدد (٧)، أكتوبر ٢٠٢١.

التغيرات المتلاحقة- في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ مما يسهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الداعمة لأداء العاملين داخل تلك المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة- الأداء المؤسسي - الموارد البشرية.

## **Knowledge Management and its Effect on Institutional Performance: A Socio-Organizational Approach**

The aim of the study is to define the role of knowledge management and to determine its impact on institutional performance. The number of individuals in the research sample reached 121 faculty and administrative members of a university in the higher education sector, and the questionnaire was used as a main tool for the study. The study is divided into four parts: the first is the initial information and data; the second part consists of the relationship between the requirements of knowledge management and the development of the institutional performance of the study community. The third part is the role of knowledge management in achieving efficiency and effectiveness within the study community while the fourth part is based on identifying the challenges and obstacles facing knowledge management within the study population. The data was analyzed by the statistical program (SPSS) (version 25). The study relies on descriptive statistics. The results show the institution's interest in the field of study to improve the services provided to students and the administration and services that develop scientific research and the relationship between the requirements of knowledge management and the development of institutional performance at the university to facilitate it to achieve efficiency and effectiveness, and the need to have knowledge experts within the institution's field of study to maintain updated information, which contributes to the dissemination of modern creative knowledge. The conclusion discusses how knowledge management requirements and processes, as a strategic imperative facing organizations due to successive changes, affect the field of information technology; this contributes to achieving its vision, mission and goals in supporting the performance of workers within these organizations.

**Keywords:** Knowledge Management - Institutional Performance - Human resources.

## مقدمة:

أصبحت المعرفة في الآونة الأخيرة من أهم عناصر الإنتاج، وليست (ترقياً فكرياً)، وأن الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات تركز على الإسهام في تمويل وتعليم العاملين لديها، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم، وتخصص جزءاً مهماً من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار؛ حيث أدرك المستثمرون والشركات الأهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة. ومن الواضح أنه سيكون للثورة التكنولوجية الجديدة أثر كبير في توزيع الدخل؛ سواء في داخل البلدان أو فيما بينها؛ بحيث تُجرى هذه العملية لمصلحة الفئات الأكثر احتكاكاً بالتكنولوجيا الحديثة، ولمصلحة الاختصاصات العصرية والأكثر حداثة، التي يغلب فيها عنصر الشباب؛ وذلك حسب المجالات والاختصاصات التقليدية، كما أنها ستكون لمصلحة كبار المنتجين والشركات الكبرى العابرة للقارات والمؤسسات ذات الإنتاج الموجّه للتصدير، وبديهي أنها ستكون أيضاً في مصلحة الدول الأكثر تطوراً القادرة على الاستفادة من الميزات المطلقة والنسبة التي يوفرها لها امتلاك التكنولوجيا.

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال؛ وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات؛ من خلال متطلبات المعرفة وتطبيقاتها، والتي تُعد من أبرز تحديات القرن الحالي -القرن الرقمي- إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها، واستخدامها في العمليات، وتقوم منظمات اليوم على إدارة المعرفة "Knowledge Management" كقوة استراتيجية لتوليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها، والارتقاء بأدائها؛ فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما

ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وتأسيساً لما سبق؛ فإن ربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية؛ حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق لها؛ فعلى أساس الأداء تُبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد اتجاهات سير نشاط المنظمة، وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج، والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

وتواجه المنظمات المعاصرة -في ظل آليات السوق العالمي على اختلاف أنواعها- موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة الصناعية الرابعة، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات؛ أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرةً في نجاح المنظمة أو فشلها (Schwandt, D. R. & Marquardt, M. J, 2003:6).

وتُعد المعرفة العصب الحقيقي للمنظمات في ظل العولمة الاقتصادية ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للنكّيف مع متطلبات العصر؛ إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية؛ كالخصخصة

وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية (حمود، ٢٠١٠: ٥٤).  
وقد أصبحت إدارة المعرفة قائمة على التطوير والتغيير؛ حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات؛ خاصة المؤسسات التربوية؛ فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، وتؤكد العديد من الدراسات -أمثال (المدلل، ٢٠١٢: ١٩)، (السامرائي، وآخرون، ٢٠٠٨: ١٢)- أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد، مثل: زيادة الكفاءة والفاعلية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتطوير الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتنمية الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل (Sandra Johnson & Jillinda Kidwell, 2000.34).

وينتج عن ذلك تبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يُعدّ أمراً مهماً وجوهرياً كما هو في قطاع الأعمال، وإذا ما تم تطبيقه بفاعلية؛ فإنه سيؤدي -حتمًا- إلى تميّز المؤسسات التعليمية في قدراتها على اتخاذ القرارات، والعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات، مثل: (المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف)، والكليات المهنية المتوسطة؛ باعتبارها من المؤسسات التعليمية التي تضطلع بدور مهم في المجتمع؛ بحكم عملها وطبيعتها وظائفها؛ حيث تُقدّم مجموعة متنوعة من التخصصات العلمية والمهنية التي لا تتوافر في الكثير من الجامعات، قد أثبتت جدارتها بطرق شتى؛ ليس أقلها الطريقة التي تكيفت فيها مع الزيادات المرحلية في عدد الشباب الذين يسعون للدخول إليها وأمنت حاجاتهم (الزطمة، ٢٠١١، ٩٠).

#### أولاً: إشكالية الدراسة وأهميتها:

يرتبط تاريخ المعرفة بتاريخ الإنسان لكون المعرفة هي نتاج العلاقة

المتنامية لتأثير الإنسان الفعال في الكون والحياة، وتتراكم المعرفة عن طريق رودود الفعل المختلفة التي يمارسها الإنسان لمواجهة المشاكل والمواقف المستعصية التي تواجهه وطريقته في التعامل معها. وقد تعددت أساليب الحصول على المعرفة وتطورت عبر القرون، واستطاع الإنسان وبدافع من احتياجاته المطورة أن يجمع عبر تاريخه الطويل رصيذاً كبيراً من المعارف والعلوم، وتعتبر أساليب الحصول على المعرفة عن المراحل التي قطعتها المعرفة حتى وصلت تراكمتها إلى ما هي عليه الآن (الخناق، ٢٠٠٦: ٣٢).

وللمعرفة دور كبير في الإرتقاء بالأفراد والمجتمعات باعتبار المعرفة مُعِيناً متجدداً دائم التنامي، ولذلك فإن الجهود المنظمة والنشطة، التي تقوم على اكتسابها وتعميمها تعتبر مساهماً أساسياً وبالغة الأهمية في عملية التنمية الإنسانية في جميع مجالاتها، بالنظر إلى ما تمثله الأصول المعرفية من أهمية ترتقي إلى مطاف المحددات الجوهرية للإنتاجية والتنافسية، ومن ثم التقدم الذي ينشده المجتمع. وبناءً على ما سبق، هناك عدة تغيرات تحدث في المنظمات نتيجة التطور في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية- تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية، وتكون فعالة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط، ولمجابهة هذه الحالة؛ بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة؛ كنشاط تتفوق به المنظمة على منافسيها، وقد أصبح من الواضح أن المعرفة لها دور كبير في بناء وتحقيق الأداء المتميز؛ حيث تتجسد المعرفة في عملياتها ومتطلباتها؛ بحيث تكون المعرفة هي المصدر الأساسي لتفوق المنظمات وإنتاج منتجات وخدمات متميزة، ومن ثم تكون مقدرة المنظمة مبنية على المعرفة التي تتسم بأنها ذات طابع ذاتي داخلي؛ مما يجعلها غير قابلة للاستتساخ، وبالتبعية يقود المنظمة إلى التمتع بأداء مؤسسي أفضل.

وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات والبحوث -أمثال: (البطائية،

محمد تركي (٢٠٠٧)، (الشروقي، ٢٠١٨)، (الحلابية، ٢٠١٣) - أن نجاح منظمات الأعمال يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة، وقدراتها الاستيعابية على توظيف مواردها لنشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء؛ فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة. ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- أ- تتناول الدراسة الراهنة موضوعاً مهماً في علم الاجتماع التنظيمي؛ متمثلاً في: إدارة المعرفة، ومفهومها، وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- ب- محدودية الدراسات -على حد علم الباحثة- عن دور إدارة المعرفة في تحسين أنشطة وخدمات المعلومات، وتنمية قدرات الموارد البشرية، وأنه يمكن الإشارة إلى أن نجاح المنظمات يكون في قدرتها على استخدام المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي يجب أن تُسخر في خدمة المستفيدين منها؛ خاصةً عندما ينظر إلى تلك المعلومات والمعرفة بأنها ذات قيمة، وتستوجب التشارك بها؛ من أجل تحقيق الأهداف في تقديم الخدمات للمستفيدين منها؛ لذا فإن هذه الدراسة الراهنة ستسهم في أدبيات كل من علم اجتماع التنظيم، والمعرفة.
- ج- إن الدراسات الخاصة بدراسة المنظمات؛ معظمها تركز على الخبرات

والمعلومات، وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء، وبالتالي يستفاد منها؛ كونها من عوامل الإنتاج؛ لذا فإن هذه الدراسة الراهنة تُعد من الدراسات العلمية التي تُوجّه لدراسة تأثير إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

د- إثراء المكتبة المحلية والعربية في هذا الموضوع؛ كونها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة- والتي ربطت بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي داخل المنظمات.

#### الأهمية التطبيقية:

أ- تكمن أهمية الدراسة الراهنة في تحديد التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المنظمات، والرفع من أدائها.

ب- تُعد دراسة إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية العمل في المنظمات.

ج- تسهم في بناء إستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة في المنظمات.

د- تقدم هذه الدراسة الراهنة نتائج وتوصيات مستمدة من الواقع من بيئة العمل؛ لتعرّف العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى تأثيرها على الأداء المؤسسي التي يمكن من خلالها وضع الاستراتيجيات ورؤية واضحة للتطوير من أداء المنظمة.

هـ- تمكن هذه الدراسة الراهنة المؤسسات والمنظمات ذات الصلة من تفعيل دورها في إعطاء مؤشرات معرفية واضحة، تساعد العاملين في تحسين

وتطوير أدائهم داخل المنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تنطلق الدراسة الراهنة من هدف رئيس؛ مفاده " دور إدارة المعرفة، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي داخل المنظمات"، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:

أ. التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة مجال الدراسة.

ب. الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة مجال الدراسة.

ج. رصد التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة مجال الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

تتمثل مفاهيم الدراسة في (إدارة المعرفة \_ الأداء المؤسسي \_ الموارد البشرية).

١- إدارة المعرفة **Knowledge Management**: تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة؛ حيث تساعد على إيجاد المعرفة وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدره على نشرها واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات؛ حيث تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة؛ تصنيفاً لمعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وضمن هذا السياق أكد (العزاوي، جواد، ٢٠١٠: ٢٧-٢٨) أن "المعرفة تُعدّ معارف؛ أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة؛ حيث إن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد؛ لأن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها

وخبراتها؛ فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها، وهو الجزء القابل للتحديد والنقل، وربما في حالات كثيرة سهل التقليد، وأيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة، وعملهم في فِرَق عمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي تُوزَّع - عادةً- على العاملين الجدد". ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة، وفي هذا الصدد أشار (العلي، وآخرون: ٢٠٠٩: ٣٧-٣٨).

**أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع، هي:**

**1- المعرفة الضمنية:** تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية

ونماذج ذهنية وخبرات وتبصُّر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما: تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني: له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

**2- المعرفة المعلنة:** وهي المعرفة التي يُعبَّر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات

والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها.

**3- المعرفة التكنولوجية:** هي جزء من المعرفة الضمنية، وتُعبَّر عن البراعة

والخبرة والمهارة في العمل.

**4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** المعرفة الضحلة، وتعني: الفهم القليل

لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة: فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

**5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:** هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم

معاً؛ باستخدام طُرُق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة: فهي

المعرفة التي تُبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

بينما يرى آخرون - أمثال: (باسردي، 2006)، (Manzoor Ul Akram, 2019) (Arunasalam Sambhanthan and Chetna Chauhan 2019) (Vidyasagar Potdar 2017) - أن المعرفة تُقسّم إلى نوعين أساسيين، هما:

- المعرفة الصريحة (الظاهرة). **Explicit Knowledge.**

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد). **Tacit Knowledge.**

**المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية (حجازي، ٢٠٠٥: ٦٦).

وتُعرّف أيضاً بأنها: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب والمدونات، والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، ٢٠٠٨: ٤٨).

**المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبًا ما تكون ذات طابع شخصي؛ مما يُصعب الحصول عليها؛ لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى "Allen" أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية، وتشير إلى

المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد، والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا أن هذا مكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى؛ من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين؛ لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات (عليان، ٢٠٠٨: ٨١).

**وبناءً على ما سبق؛ يتحدد التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة وأنواعها؛ من خلال المؤشرات التالية:**

- إدارة تختص بإتاحة المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو بالمنظمة وخبراتها للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة في حفظها ونقلها واستثمارها؛ لتحسين أدائهم المهني.
- تحفيز المؤسسات مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية.
- تحسين العمليات؛ وذلك بزيادة فاعليتها؛ من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة.
- زيادة الإنتاجية؛ وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.
- الاستثمار البشري للأفراد بالمؤسسة.
- توفير المعرفة من مصادرها الداخلية أو الخارجية، والتي قد تكون على شكل خبرات فردية.
- عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.
- تنوع مصادر المعرفة؛ من خلال البيئة المعلوماتية الكونية التي تؤثر على

مدخلات ومخرجات المنظمات.

٢- الأداء المؤسسي **Institutional performance**: هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما؛ فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس؛ يتم من خلالها تقييم أدائها؛ وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة، ونظرًا لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة؛ يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية (رضوان، محمود، ٢٠١٣: ٩).  
أيضًا يُعد الأداء المؤسسي هو النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها، ويتمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أفراد جديدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة، ويتم قياس الأداء المؤسسي من خلال بعض المنظورات المتعلقة برضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية (صالح، سوزان، ٢٠١٠: ١١٤).

وتم تحديد التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي؛ وفقًا للمؤشرات التالية:

- يتحقق ويتطور الأداء المؤسسي بالتنوع في استخدام المهارات المتباينة؛ من خلال التواصل مع العاملين في المؤسسات داخل المؤسسة وخارجها.
- تتشكل القدرة على التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات؛ من خلال إدارة واستثمار رأس المال الفكري لدى النظم المؤسسية.
- تكامل المنظومة من خلال نتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

٣- الموارد البشرية **Human resources**: هي تخطيط الاحتياجات

المستقبلية للمؤسسة فيما يتعلق بالموظفين وتنظيم مهاراتهم والاستفادة من قدراتهم حسب مقتضيات المهنة ( Heather Bateman, Katy McAdam, 2006, ) (112).

وتُعرف أيضًا بأنها الموارد الفاعلة لأي مؤسسة قادرة على أداء العمل، والراغبة في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم لأنهم رأس مال عقلي أي لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء وموارد المؤسسة. (عبد الغفور، كاهي ٢٠١٥: ٢٥) وهي النشاط الإداري المتعلق باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتجهيزها بالأعداد والكفاءات المحددة. (الهيتمي، خالد، ٢٠٠٣: ١٢) وتتضمن إدارة شؤون الموظفين وتختص بكل ما يتعلق بالموظفين من مرتبات وترقيات وتنظيمات وغيرها (الغامدي، علي، ٢٠١٣: ١٨).

**وتم تحديد التعريف الإجرائي للموارد البشرية؛ وفقاً للمؤشرات التالية:**

- مجموعة الأفراد المشكلين لإدارة القوى العاملة في المؤسسة باختلاف نشاطاتها.
- المؤسسة هي المسؤولة عن اختيار الموظفين، وتنظيم مهاراتهم لتخدم الوظيفة التي يتم اختيارهم لأجلها.
- مجموعة من الوظائف تقوم على استخدام وإدارة العنصر البشري في المؤسسة بكفاءة وجودة عالية.

### **خامساً: الإطار النظري للدراسة:**

تتعلق الدراسة الراهنة من بعض القضايا النظرية المستمدة من المداخل النظرية الآتية: تحديات العولمة، والنظرية السوسولوجية للمعرفة، وسيتم التعريف بهذه المداخل النظرية للوصول إلى تحديد القضايا النظرية الموجهة للدراسة الراهنة.

**١ - نظرية تحديات العولمة عند (روزيث موس Rosabeth Moss):**

قدم هذا المدخل "روزيث موس Rosabeth Moss"، والتي أكدت أن

العولمة تفرض وضعًا جديدًا يتسم بسمات، من أهمها:

أ- لم تُعدّ التنظيمات تعمل في إطار محلي أو إقليمي، بل أصبحت تعمل في إطار دولي.

ب- أن حجم الأعمال والاستثمارات يزداد إلى حد غير مسبوق.

ج- تعيّر مفهوم العمل؛ حيث تم الانتقال من الإنتاج والخدمات كثيفة العمالة إلى الإنتاج والخدمات كثيفة التقنية، ويصاحب هذه التغيرات والتحديات - التي فرضتها العولمة- تغيير في الأساليب الإدارية التنظيمية للتعامل الناجح مع هذه التحديات. ومن هنا كان من الأهمية أن تتطور التوجهات النظرية في دراسة التنظيمات لتتجاوز الفرضيات القيمة الخاصة بالأبنية المستقرة والموارد البشرية المتجانسة، ففي ظل سياق العولمة تواجه التنظيمات مجموعة من التحديات التي ينبغي مراعاتها عند دراسة أو ممارسة عمليات تُشكّل المعرفة، وتتمثل هذه التحديات في: (Moss, 2009:2-10)

**عدم اليقين (Uncertainty):** ويرتبط بحدوث مجموعة كبيرة من التغيرات المتكررة والسريعة غير المتوقعة، وتزيد العولمة من سرعة هذا التغير، ويمكن للعاملين مواجهة عدم اليقين؛ من خلال الأهداف التنظيمية، التي تحدد جوانب العمل في التنظيم بفكر ومعرفة أكثر شمولية لا يتوقف على التغيرات اليومية، بل على المستوى الدولي؛ مما يتطلب تبني الإدارة العليا لرؤية ورسالة تتصفان بالوضوح والمرونة العالية.

**التعقيد (Complexity):** يظهر من خلال وجود العديد من المكونات التنظيمية المتغيرة، وعديد من المتغيرات التي تعمل بشكل ثابت؛ فهناك تدفق كبير وواسع للأفراد والأموال والأفكار والمعارف داخل التنظيم، ومن ثم تفرض العولمة سرعة أداء العمل، وضرورة الإنتاج المبتكر لمواجهة التنافسية الشديدة،

وهو ما يزيد من تعقيد المواقف التي يواجهها العاملون، ويمكن لهم مواجهة هذا التعقيد؛ من خلال العمل التكاملي متعدد الاتجاهات ومتعدد الأفراد، والذي يساعد على تقسيم المهام المعقدة إلى مجموعة من المهام المتعددة والقابلة للإنجاز بشكل يسمح بتكامل هذه المهام؛ لتحقيق أهداف التنظيم بشكل يتسم بالمرونة والتواصل بين الأطراف المختلفة.

**التعدد/ التنوع (Diversity):** والذي يظهر من خلال التفاعل مع أنماط مختلفة من الأفراد داخل التنظيم؛ فالعولمة تفرض التعامل مع أفراد ومؤسسات في بلدان وثقافات مختلفة. وتفرض هذه الاختلافات تباينات في اللغة، والثقافة، والدين، والعادات والتقاليد، وغيرها من العناصر الثقافية الأخرى، لذا يجب على العاملين في هذا العالم الكوني أن يواجهوا هذه الاختلافات بشكل يوحد بينهم، ويحتفظ كل منهم بفرديته في الوقت ذاته. ويجب على الأفراد داخل المنظمات أن يكون لديهم وعي بهذه الاختلافات والتباينات وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم ككل.

**الشفافية (Transparency):** والتي تظهر من خلال معرفة مزيد من المعلومات حول الأفراد داخل التنظيم، وهو ما يتطلب من العاملين أن يتسموا بدرجة عالية من التكامل والأمانة *Integrity*، وفي ظل العولمة؛ فإن الخصوصية والسرية لم يعد لها التنظيمات المستحدثة، وهو ما يتطلب أن يصبح التكامل والأمانة مكونين أساسيين لعمل المنظمات في ظل العولمة.

في إطار هذا السياق؛ تفرض قيود العولمة على الأفراد داخل المنظمات مجموعات مختلفة من المهام، تدعم فكرة مصادر المعرفة من حيث نوعيتها ونسبيتها التي ترتبط بالموقف الذي تظهر فيه، وذلك على النحو التالي:

**العمل التنظيمي (Organizational Work):** للتعامل مع عدم اليقين، والذي يرتبط ببحث مجموعة كبيرة من التغيرات المتكررة والسريعة وغير

المتوقعة.

**العمل التكاملي (Integrative Work):** للتعامل مع التعقيد، وهذا نتيجة المكونات التنظيمية المتغيرة في ضوء اقتصاد المعرفة.

**العمل في ضوء الهوية (Identify Work):** للتعامل مع التباين في تعدد مصادر المعرفة؛ وذلك لأن العولمة تفرض التعامل مع أفراد من تنظيمات دولية النشاط من بلدان وثقافات مختلفة، ومن ثم يرى مدخل تحديات العولمة أنه أصبح من المهام الأساسية لأي تنظيم هو قيادة هذا التنظيم نحو التغيير والتطوير لتكامل مفردات المعرفة والقدرة على التعامل معها؛ ولذا يتطلب الأمر تنظيمات في حالة توجّه مستمر نحو المستقبل، ويكون لديهم القدرة على التعامل مع سيناريوهات ذلك المستقبل (Moss,2009: 93-94).

## ٢- النظرية السوسولوجية للمعرفة "ماكس شيلر Max Scheler":

قدم هذا المدخل "ماكس شيلر"، والذي يرى أن المعرفة تؤدي وظيفة اجتماعية ترتبط - إلى حد ما- بالأصول الثقافية والاجتماعية داخل بنية المجتمع، وأيضاً تعالج المعرفة مسائل موضوعية متداخلة؛ باعتبارها عوامل اجتماعية لها أثر في اكتساب العلوم ونشأتها، ويُعدّ المبدأ الأساسي الذي تتبلور من خلاله المعرفة عند "شيلر" هو الأشكال البنائية المتجانسة إلى حد ما مع الظروف الاجتماعية التي تُحدّد جزئياً ما يكون المعرفة للجماعة (زيباري، ٢٠٠٩: ١٠).

حاول "شيلر" أن يثبت أنه لا يمكن النظر إلى المعرفة بوضعها؛ كمنتج مادي أو منتج عقلي فقط، ولكن يجب أن يُنظر إليها على أنها تستمد جذورها وتُشكّل من خلال الظروف الاجتماعية، ومن خلال التاريخ الفكري للجماعة المنتجة للمعرفة، إلى جانب العالم المُطلق للحقيقة والقيم التي تتشارك فيه هذه الجماعة (Sebastian, Luft & Søren, Overgaard,2011:42).

لقد وضع "شيرلر" قانونًا يفسر تنوع أشكال المعرفة؛ منطلقًا من نظرية القيم، ويرى أن نظام التفضيلات يُوجّه الفعل الأخلاقي نحو قيمة معينة؛ سواء على مستوى الذات الفردية أو الجمعية؛ فإن الفرد أو الجماعة سوف يقومون بتطوير معارفهم؛ انطلاقًا من القيم التي يعتقدون فيها وتُحرك سلوكهم في الحياة اليومية، وإلى جانب هذه المعارف المرتبطة بالتفضيلات القيمية؛ يوجد نوع آخر من المعارف المتأثرة بالظروف البيئية المحيطة بالجماعة، وفيها يتطور نوع آخر من المعارف يهدف إلى التحكم في هذه الظروف، ويرى "شيرلر" أن المعارف الإنسانية تُنظّم في درجات (Artificiality)، ويتغير نمط المعرفة السائد في الجماعة بفعل الاختلاط الشعبي، ومن خلال امتزاج اللغة بالثقافة وتغيّر أنماط المعرفة من شكل لآخر تتحدد سرعته بحسب توجهه اصطناعية المعرفة، فكلما زادت هذه الاصطناعية؛ كان تغيّر المعرفة أسرع (السيد، السيد عبد العاطي، ٢٠١١: ١٣٦-١٤٦).

وتنطلق الدراسة الراهنة من إطار نظري تكاملي يعتمد في تفسير نتائجه على معظم النظريتين اللتين تم عرضهما سابقًا، وذلك على أساس أن ثمة قضايا أساسية جديرة بالتحقيق منها في كل من النظريتين، ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

- أن التغيرات والتحديات التي تفرضها العولمة؛ تتطلب تغييرًا في الأساليب الإدارية داخل التنظيمات؛ للتعامل الناجح مع هذه التحديات التي تواجهها؛ فيجب على تنظيمات الأعمال الأخذ بأسلوب إدارة المعرفة؛ كونه أسلوبًا حديثًا، يساعد التنظيم مجال الدراسة في مواجهة التحديات التي تواجه العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس؛ لمواكبة التغيرات والتطورات التي فرضتها العولمة؛ لكي تحقق التنظيم مجال الدراسة أهدافها وآمالها.

- تفرض العولمة سرعة أداء العمل وضرورة الإنتاج المبتكر، وإدارة المعرفة تسعى لنشر المعرفة والخبرات بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ مما يؤدي إلى جودة الأداء وسرعة الإنتاج بشكل احترافي يميز التنظيم ويحافظ على نجاحه أمام منافسيه؛ فإدارة المعرفة تضمن للعاملين من أعضاء هيئة تدريس وإداريين العمل المتكامل فيما بينهم؛ مما يسهم في الإنجاز والقضاء على التعقيد والصعوبات التي تواجههم.
- للعوامل الاجتماعية أثر في اكتساب العلوم، تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل التنظيم.
- المعرفة مشروطة ببنية المجتمع، وإدارة المعرفة تُزيد حجم المعلومات التي تنتج في أيِّ مجال.
- للعوامل الاجتماعية أثر في اكتساب العلوم، وإن الربط بين المعلومات، والخبرات، والمعارف كلها؛ يساعد على تنمية وتطوير المنظمة.
- مرَّ التاريخ البشري بالعديد من التطورات البشرية، ومنها: التطور المتنامي للتقنية؛ مما ينتج تغييراً في المفاهيم، وتأثيراً في الكلفة؛ حيث يمكن أن يكون هذا الأمر سلبياً في حال الافتقار للمعرفة، أو تضييعها، وإيجابياً من ناحية أخرى في حال امتلاكها، وتوظيفها على النحو الأمثل.
- المعرفة أساس البناء الاجتماعي، وإدارة المعرفة تسعى لوضع أساس معرفي متين.
- أهمية المعرفة من أجل تصحيح المعارف، وإدارة المعرفة تسعى لنشر

المعرفة بين العاملين في التنظيم.

- مهمة المعرفة اكتساب استبصار جوهري داخل عقل الجماعة، وإدارة المعرفة تقوم بنشر المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمات.
- أهمية المعرفة من أجل تصحيح المعارف، وإن الموظف المزوّد بالمعارف والمعلومات عن المجال الذي يعمل به يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتكيف، وإن الموظف الذي تنقصه المعلومات ويجهل بعض أمور مجال عمله؛ يؤدي إلى انخفاض الإنتاج. وإدارة المعرفة تقوم على فكر معرفي يعتمد على الآراء ووجهات النظر الفكرية والعقلية؛ اعتماداً وظيفياً على واقع جماعات العمل داخل المنظمات، ومن ثم اضطلاع هذه الآراء بتطوير هذه المنظورات والآراء المتخيلة داخل بيئة العمل.
- إن النظرية السوسولوجية للمعرفة مشروطة ببنية المجتمع؛ فالظروف الاجتماعية هي التي تُحدّد جزئياً ما يكون المعرفة للجماعة. ثم إن إدارة المعرفة تسعى لوضع أساس معرفي متناغم إلى حد ما، ونشر المعرفة بين العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وهو ما يؤثر إيجابياً على أدائهم؛ مما يحقق لها النجاح والبقاء؛ فتنقل بذلك المجتمع من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها.

### سادساً: الدراسات السابقة (رؤية تحليلية):

إن للتراث البحثي أهمية، وعلى أساسها تولي معظم الدول اهتماماً خاصاً بمجال التنمية البشرية في كافة المجالات؛ من خلال تحديد البرامج التي تساعد على تنمية تلك الموارد وإدارتها والتخطيط لها بطريقة تجعلها مقننة بمهامها، وذلك على أساس أن تقدّم أي مهنة وتطوّرها مرهون باقتناع العناصر البشرية

بالمهام المسندة إليها ورضاها عن هذا العمل.

ومع التطور الملحوظ بالمجتمعات وظهور "تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات" ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع؛ ظهر إلى الوجود مفاهيم جديدة؛ ك(إدارة المعرفة). والتي تُعدُّ من أحدث المفاهيم في علم الإدارة وبناء الإنسان، والتي نمّت جودة العمل في المؤسسات. وفي ضوء ذلك جاءت دراسة (البطينة، ٢٠٠٧) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"؛ لتعرّف أثر إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد كمجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة الكلية (٨٤) مفردة؛ وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة على (الأفراد، والصناعات، والبنية التحتية)، ويتعاظم تأثير الثقافة التنظيمية وعمليات التوليد التوزيع واستخدام إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

وجاءت دراسة (Bansal & Bogner,2007) بعنوان: إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز لتحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، والقدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة (٤٢) مؤسسة، وتم تحليل البيانات من سجلاتها؛ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة (٩٠) من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

وجاءت دراسة القرني (٢٠٠٩) بعنوان: "متطلبات التحول التربوي في

مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة؛ لصياغة تصوّر مقترح لأهم التحولات التربوية في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية التي يتطلبها عصر المعرفة، وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٦٠) خبيراً أكاديمياً وعينة قصدية من نواب الإدارات العامة، بلغت (٨٤) خبيراً تربوياً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج التقنية في التعليم والتحول نحو المدرسة المجتمعية لبناء مجتمع المعرفة وتوظيف المعرفة لمواعاة سوق العمل؛ من أهم متطلبات التحول التربوي في المملكة العربية السعودية.

واستهدفت دراسة جاك Zack (٢٠٠٩) بعنوان: "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"؛ بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية؛ من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبلغت عينة الدراسة (١٥٠٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات وطيدة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وبين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وبين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.

وهدفَت دراسة (Kang, 2009) بعنوان: "فائدة المعرفة: اختبار وتحديد أثر خصائص المعرفة وعلاقتها على أداء المشروع"؛ إلى معرفة أثر خصائص المعرفة وعلاقات المعرفة على أداء المشروعات، وتحديد أهمية نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة. تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية؛ باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة الصريحة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن المشروع يتأثر إيجاباً من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن

استخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.

**وهدف دراسة عودة (٢٠١٠)** بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسُبل تدعيمها"؛ إلى وصف مدى إدراك المديرين في مؤسستين كويتيتين فيما يخص إدارة المعرفة، وقد استعانت الدراسة بمنهج المسح الاستقصائي؛ للحصول على البيانات من مديري المعلومات في الشركات. وقد تبين من نتائج الدراسة وجود تفهم عام لدى المديرين في الشركات الكويتية للمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة. وسعت دراسة ماضي (٢٠١٠) بعنوان "دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي" إلى الكشف عن أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية؛ بالاعتماد على خصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (٣٥٩) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين حوسبة المكتبات وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات وتنويع المكتبة، وبين ضمان جودة التعليم العالي.

بينما جاءت دراسة خصيب، وأبو فضة (٢٠١٣) بعنوان: "المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين"؛ للكشف عن العلاقة بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي، وبين مستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متبادل بين المعرفة الضمنية وبين مستوى جودة المنتج.

واستهدفت دراسة الطحaine (٢٠١٥) بعنوان: "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية" إلى تعرّف درجة

تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٥١) عضو هيئة تدريس؛ باستخدام أداة الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام، وقد ثبت أن هناك عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.

وسلّطت دراسة غزالي (٢٠١٦) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي"؛ الضوء على الدور المهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. وقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (٥٠٠) مفردة من العاملين في الوزارات الماليزية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لإستراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع والأداء التنظيمي.

وجاءت دراسة كاماو (KAMAU) (2016) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي لجامعة الولايات المتحدة الدولية"؛ لتحديد التأثير بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. واستعانت الدراسة بمنهج المسح بالعينة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٩٧) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة لديها بنية تحتية، وبنية معلومات، وثقافة معلومات تسهل إدارة المعرفة، كما يوجد بالجامعة محلّو المعرفة الذين يحددون ممارسات المعرفة واتجاهاتها لتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات.

وسعت دراسة هشام، وكمال (٢٠١٧) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميّز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية"؛ إلى الكشف عن

واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وقد تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي، وتم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (١٦٨) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من ناحية أخرى.

وهدفت دراسة الروسان (٢٠١٧) إلى تعرّف دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية، وقد أُجريت الدراسة على عينة قدرها (١٠٩) أعضاء إداريين. وأشارت نتائج الدراسة إلى اتساع تطبيق مجالات إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية.

وحاولت دراسة سمحان (٢٠١٨) بعنوان: "واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي"؛ تحديد واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق الدراسة على عدد (٧٠٣) أعضاء هيئة تدريس في الكلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في واقع إدارة المعرفة؛ من حيث توافر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشكلات العاملين في الكلية؛ مما يؤثر على الأداء المؤسسي للكلية؛ من حيث رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

أسهم العرض السابق لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية في بناء الدراسة؛ من حيث منهجية وآلية إجراء الدراسة من

الناحيتين النظرية والميدانية، وحتى في كتابة النتائج.

### **وبتحليل الدراسات السابقة يتضح ما يأتي:**

**من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:** تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة من جوانب عدة؛ منها: تناول تأثير إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية، واستكشاف دور اختصاصي المعلومات وإسهامه في إدارة المعرفة، وتحديد دور إدارة المعرفة في تحويل المنظمة، والتركيز على متطلبات التحول التربوي في بعض المؤسسات في قطاع التعليم في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، وتحليل إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ورصد دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي، وإبراز العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في بعض المؤسسات الحكومية، وفحص العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات، ورصد واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في بعض المنظمات التعليمية.

**من حيث المنهج والأداة في الدراسة:** تنوعت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات؛ فالبعض استخدم المنهج الوصفي أو الاستثنائي أو التجريبي أو دراسة الحالة، وبالتبعية فقد تعددت أدوات جمع البيانات في الاستبيان، والمقابلة، والمقياس.

**من حيث مجتمع الدراسة:** تباين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة؛ فهناك من ركز على الجامعات، أو الإدارات داخل بعض المنظمات، أو المدارس، كما تباينت العينة المنقاة في هذه الدراسات، فمنهم من انتقى المديرين، أو الطلاب، أو العاملين، أو الأساتذة.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في جوانب عدة، من

أهمها: كون هذه الدراسات بمثابة نقطة الانطلاق الأساسية التي سهّلت من تناول مشكلة الدراسة الراهنة وأهدافها وتساؤلاتها في ضوء النتائج السابقة، كما أنها قدمت أدلة علمية في تحديد ما توصلت إليه المعرفة العلمية بشأن موضوع الدراسة الراهنة، وكان لتلك الدراسات السابقة دورٌ في توجيه الدراسة الحالية لأساليب معالجة النتائج ولأساليب الإحصائية المستخدمة، كما أسهمت في اختيار الإطار النظري المناسب في تفسير موضوع الدراسة الذي تمثّل في دور إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي، وفي تحليل واستخلاص النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

### أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة إدارة المعرفة؛ من أجل التوصل إلى رؤية علمية واضحة تفسر تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، وبالرغم من وجود أوجه اتفاق حول جانب معين من جوانب الظاهرة محل الدراسة؛ فإن الدراسة الحالية اتخذت اتجاهاً مختلفاً عن الدراسات السابقة؛ من حيث تناول وأسلوب المعالجة والمنهجية المستخدمة.

### أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناول إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي، وهذا الموضوع لم ينل حظاً من الدراسة والتشخيص على مستوى علم الباحثين، ولم تتناوله أيٌّ من الدراسات السابقة.

### سابعاً: الإطار المنهجي للدراسة:

#### (١) نوع الدراسة:

تُعدّ الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، إذ أنها تسعى إلى تقديم وصف تحليلي لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي

في الجامعة مجال الدراسة.

## (٢) منهج الدراسة:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي؛ لوصف وتحليل مدى ارتباط متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي، وإلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة وأبرز التحديات التي تواجهها. وهذا المنهج لا يقف عند جمع البيانات وتنظيمها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها والربط بين مدلولاتها؛ سعياً نحو الوصول إلى استخلاصات واستنتاجات حول مشكلة الدراسة.

## (٣) أداة جمع البيانات:

صحيفة الاستبانة:

استخدمت الدراسة (الاستبانة المتدرجة) "مقياس ليكرت الخماسي"؛ لقياس تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، وقد اشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة دارت حول:

**المحور الأول:** العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة (مجال الدراسة)، والذي ضم عدداً من العوامل: (المعلومات والبيانات- المعرفة الضمنية- المعرفة الصريحة- البنية التحتية والتكنولوجية- رأس المال البشري).

**المحور الثاني:** دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة مجال الدراسة، والذي ضم عدداً من العوامل: (الطلبة- البحث العلمي- الخدمات الإدارية).

**المحور الثالث:** التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة (مجال الدراسة)، فضلاً عن البيانات الأساسية وبيانات عن المقترحات المنشودة.

## (٤) إجراءات الصدق والثبات

#### أ- الصدق الظاهري "صدق المحكمين".

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين بمجال العلوم الاجتماعية؛ للتحقق من الصدق الظاهري لها، وبهدف الحكم على مدى ملاءمة بنود صحيفة الاستبانة للخصائص التي تقيسها، إضافة إلى الحكم وإبداء الرأي فيما يتعلق بمحاور الاستبانة المختلفة والتعديل أو الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة؛ حسب ما يرويه مناسباً؛ سعياً لتحقيق أهداف الدراسة الراهنة.

#### ب - الصدق البنائي:

قامت الباحثة بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة (الاستبانة) وبعد التأكد من الصدق الظاهري "صدق المحكمين" له، تم اختبار مجموعة صغيرة كعينة استطلاعية عشوائية قوامها "٢٠ مفردة؛ بهدف أن تكون أداة الدراسة أقرب إلى الدقة والوضوح، وتم إخبار أفراد العينة؛ بهدف اختبار الأداة وتطبيقها عليهم وضرورة التعليق على الأسئلة وتشجيعهم على طرح الأسئلة لمعرفة الغامض أو التي يصعب الإجابة عليها؛ للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

#### ج - ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي، والتي تعتمد على مدى ارتباط العبارات ببعض داخل صحيفة الاستبانة وارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة بصفة عامة؛ عن طريق تحليل البنود، فبعد تطبيق صحيفة الاستبانة على عينة الدراسة التي يبلغ عددها (١٢١)؛ تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) للمقياس الكلي؛ كما يتضح من الجدول رقم (١) (٠،٩٦٦)، وأيضاً معاملات الارتباط، ويدل على صدق الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام؛ حيث جاءت جميع بنود صحيفة الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠،٠١.

## الجدول (١)

### معامل الارتباط بيرسون للمقياس الكلي

معامل الارتباط	الرقم	المحور	معامل الارتباط	الرقم	المحور	معامل الارتباط	الرقم	المحور
❖❖٠.٧٧١	٢٦	البحث العلمي	❖❖٠.٦٤٨	١٣	البنية التكنولوجية	❖❖٠.٦٩٩	١	المعلومات والبيانات
❖❖٠.٨٥٨	٢٧		❖❖٠.٧٢٠	١٤		❖❖٠.٨٠٨	٢	
❖❖٠.٨٥٢	٢٨		❖❖٠.٨٣٧	١٥		❖❖٠.٨٩١	٣	
❖❖٠.٨٢٢	٢٩		❖❖٠.٧٠١	١٦		❖❖٠.٨٣٢	٤	
❖❖٠.٨١٤	٣٠	❖❖٠.٧١٥	١٧	❖❖٠.٨٦٤		٥		
❖❖٠.٨١٥	٣١	الخدمات الإدارية	❖❖٠.٨٧٢	١٨	رأس المال البشري	❖❖٠.٧٨٥	٦	المعرفة الضمنية
❖❖٠.٧٩٧	٣٢		❖❖٠.٨٩٠	١٩		❖❖٠.٨٥٢	٧	
❖❖٠.٨١٧	٣٣		❖❖٠.٨٤٢	٢٠		❖❖٠.٨٥٥	٨	
❖❖٠.٨٣١	٣٤		❖❖٠.٨٤٩	٢١		❖❖٠.٨١٣	٩	
❖❖٠.٨٧٥	٣٥	التحديات التي تواجه إدارة المعرفة بالجامعة	❖❖٠.٧٠٤	٢٢		الطلاب	❖❖٠.٧٣١	
❖❖٠.٨٧٤	٣٦		❖❖٠.٨٣٤	٢٣	❖❖٠.٨٧١		١١	
❖❖٠.٨٦٤	٣٧	❖❖٠.٨٨٢	٢٤	❖❖٠.٨٢٩	١٢			
		❖❖٠.٨٥٧	٢٥					

أما بالنسبة لاختبار الثبات؛ فقد تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وقد بلغت درجة الثبات ٠,٩٦٦، ومن ثم فإن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## جدول رقم (٢)

### معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحاور الفرعية	الأهداف
٠,٨٧٨	٥	المعلومات والبيانات	الهدف الأول: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة
٠,٨٤٢	٤	المعرفة الضمنية	
٠,٧٤٢	٣	المعرفة الصريحة	
٠,٧٦٩	٥	البنية التحتية والتكنولوجية	
٠,٨٩	٥	رأس المال البشري	
٠,٨١٩	٣	الطلاب	الهدف الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة
٠,٨٤٤	٤	البحث العلمي	
٠,٨٧٢	٥	الخدمات الإدارية	
٠,٨٤	٣	التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة	الهدف الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة
٠,٩٦٦	٣٧	الثبات الكلي للأداة	

### (٥) - مصادر جمع البيانات:

تعددت المصادر الوثائقية والميدانية التي اعتمدت عليها الدراسة، وتمثلت هذه المصادر في:

#### أ- المصادر الوثائقية:

تمثلت في الوثائق والسجلات والإحصائيات الرسمية الصادرة من المنظمة؛ لتعرف الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المخصصة لها، والدور الذي تؤديه في سوق العمل المحلي والدولي، بالإضافة إلى الوقوف على عدد العاملين والمستويات الإدارية والهيكل التنظيمي داخل المنظمة (مجال الدراسة)،

وأيضًا الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة والمعلومات المتوافرة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) حول موضوع الدراسة الراهنة.

**ب- المصادر المادية:** وهي الجامعة والأدوات التي تم التعامل معها وأفادت الدراسة.

### **ج- المصادر الميدانية:**

حُدِّت أداة جمع المادة الميدانية؛ من خلال الأسلوب الكمي؛ لما فرضته طبيعة الدراسة؛ حيث تم استخدام صحيفة الاستبانة، وتم تطبيقها إلكترونيًا على عينة من العاملين من الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية بإحدى الجامعات في قطاع التعليم العالي، وفيما يلي شرح لهذه الأداة وكيفية الاستعانة بها في جمع المادة الميدانية.

### **(٦) مجالات الدراسة:**

#### **أ- المجال الجغرافي:**

تم جمع المادة الإمبريقية للدراسة من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وأنشئت الجامعة كفرع من جامعة الملك فيصل بمدينة الدمام في عام ١٩٧٥م، وفي عام ٢٠٠٩م استقلت الجامعة لتصبح جامعة مستقلة تحت اسم: "جامعة الدمام"، ومنذ ذلك التاريخ نمت الجامعة بقوة وأصبح لها فروع تغطي مدينة الدمام وست محافظات أخرى في المنطقة الشرقية (القطيف، والجبيل، والنعيرية، وقرية العليا، والخفجي، وحفر الباطن)، وفي عام ٢٠١٦م تشرفت الجامعة بتعديل اسمها من "جامعة الدمام" إلى "جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، وتضم الجامعة (٨٥) تخصصًا، وبلغ عدد طلابها (٣٨٢٤٩) طالبًا، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (٣١٧٩) عضوًا، وبلغ عدد الموظفين (٤٥٥٩)

موظفًا (الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ٢٠١٨-٢٠٢٥: ٢٧).

### ب-المجال البشري:

مجموعة من الإداريين وأعضاء هيئة تدريس من جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وفيما يلي طريقة اختيار العينة ونوعها، وخصائصها:  
عينة الدراسة:

تم سحب عينة عمدية قوامها (١٢١) مفردة من العاملين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمنظمة مجال الدراسة.

### ج- المجال الزمني:

بدأ العمل في الدراسة بالإعداد النظري اعتبارًا من مارس ٢٠١٩م. وتم استكماله ميدانيًا في ٢٠٢٠م، من حيث اختبار الاستبانة وتطبيقها وتحليلها وصياغة النتائج والخاتمة.

### خصائص العينة:

فيما يلي عرض لخصائص هذه العينة البحثية، وذلك من حيث: (النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، والدورات).

### جدول (٣)

#### الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	المجموعات	العدد	%
الجنس	ذكر	١٧	١٤
	أنثى	١٠٤	٨٦
العمر	٢٥ إلى أقل من ٣٠	٣٨	٣١,٤
	٣٠ إلى أقل من ٣٥	٢٥	٢٠,٧
	٣٥ إلى أقل من ٤٠	٢٦	٢١,٥
	٤٠ سنة فأكثر	٣٢	٢٦,٤
المستوى التعليمي	ثانوي	٥	٤,١
	جامعي	٤٧	٣٨,٨
	دراسات عليا- دبلوم	٣٢	٢٦,٤
	ماجستير- دكتوراه	٣٧	٣٠,٦
الحالة الاجتماعية	عزيب- عزباء	٣٦	٢٩,٨
	متزوج- متزوجة	٨٠	٦٦,١
	مطلق- مطلقة	٤	٣,٣
	أرمل	١	٠,٨
المسمى الوظيفي	أعضاء هيئة تدريس	٦٦	٧٣,٣
	الهيئة الإدارية	٢٠	٢٢,٢
	مديرو الإدارات والمنسقون	٤	٤,٥
التأهيل التدريبي (عدد الدورات)	من ١٠ إلى أقل من ٣٠	٧٥	٧٣,٥
	من ٣٠ إلى ٥٠	١٦	١٥,٧
	أكثر من ٥٠	١١	١٠,٨

تبين من الجدول السابق:

- من حيث النوع: بلغت نسبة الإناث ٨٦,٠%، ونسبة الذكور: ١٤,٠%،

ويرجع ارتفاع نسبة الإناث لملاءمة ظروف العمل داخل الجامعة لهن أكثر من الذكور.

- من حيث العمر: تقع الفئة العمرية الأولى من (٢٥ : ٣٠) بنسبة (٣١,٤%)، وتليها الفئة العمرية (٤٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٦,٤%)، ثم الفئة العمرية من (٣٥ : ٤٠) بنسبة (٢١,٥%)، تليها الفئة العمرية من (٣٠ : ٣٥) بنسبة (٢٠,٧%)، ويتضح ارتفاع فئة الشباب في عينة الدراسة، وهذا يدل على حرص الجامعة على استقطاب الشباب؛ مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، علاوة على إمدادهم بالخبرات والمهارات الوظيفية المأمولة.

- المستوى التعليمي: تقع فئة الحاصلين على مؤهل جامعي عند نسبة (٣٨,٨%) من إجمالي العينة، بينما يلي ذلك الحاصلون على الماجستير أو الدكتوراه بنسبة (٣٠,٦%)، تليها فئة الدراسات العليا بنسبة مئوية (٢٦,٤%) من إجمالي العينة، وأخيراً الحاصلون على مؤهل متوسط بنسبة (٤,١%)، ويتضح من ذلك أن الجانب التعليمي يعزز من قدرات العاملين في الجامعة على المستوى المهني والثقافي.

- الحالة الاجتماعية: اتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من فئة المتزوجين بنسبة (٦٦,١%) من إجمالي العينة، تليها فئة العزاب بنسبة (٢٩,٨%)، تليها فئة المطلقين بنسبة (٣,٣%)، وأخيراً فئة الأرمال بنسبة (٠,٨%) من إجمالي العينة.

- المُسمّى الوظيفي: تشكلت الغالبية العظمى من أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (٧٣,٣%)، والهيئة الإدارية بنسبة (٢٢,٢%)، ثم مديري الإدارات والفنيين بنسبة (٤,٥%)، ويتضح ارتفاع فئة أعضاء هيئة التدريس الذي يؤهل لهم المشاركة في تطوير وتنمية المهارات للخريجين، وتشكيل فكر يرتبط مع المعارف التي يحتاج إليها المجتمع.

- **التأهيل التدريبي:** اتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة بنسبة (٧٣,٥%) تم تأهيلهم من خلال اجتياز عدد من (١٠ : ٣٠) دورة تدريبية، وتليها نسبة (١٥,٧%) يصل عدد الدورات الحاصلين عليها من (٣٠ : ٥٠) دورة، وهناك نسبة (١٠,٨%) تصل عدد دوراتهم أكثر من (٥٠) دورة، ويفسر ما سبق حرص الجامعة على تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتطوير قدراتهم، وبناء ثروة معرفية تسهم في التحول إلى مجتمع معرفي، وتحقيق رؤية الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتتسجم مع المجتمع المعرفي العالمي.

### (٧) تحليل البيانات وتفسير النتائج:

#### ١. أسلوب التحليل:

اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الكمي، وتم عرض البيانات جدولياً؛ وفقاً لبرنامج (SPSS).

#### ٢. مستويات التحليل (Levels of Analysis):

تمثلت مستويات التحليل في الدراسة الراهنة على النحو التالي:

- المنظمة مجال الدراسة؛ حيث ركزت الباحثتان على بيئة العمل داخلها.
  - العاملون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين داخل الجامعة مجال الدراسة.
- أبعاد تفسير النتائج:

تم تفسير نتائج الدراسة من زاويتين:

**الزاوية الأولى:** مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري للدراسة؛ وذلك من خلال ربطها بنتائج الدراسات السابقة من جهة، وربطها بالقضايا النظرية التي تشكل التوجه النظري للدراسة الراهنة من جهة ثانية.

**أما الزاوية الثانية:** فتتعلق بتقديم المقترحات التي تقترحها الباحثة، ومحاولة ربطها بالسياق المجتمعي مع توضيح تأثيرها بها وتأثيرها فيه.

### ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

انطلقت الدراسة الراهنة من توجه نظري هو ضرورة إقامة مؤسسات تعليمية تتخذ أسلوب إدارة المعرفة؛ منطلقاً أساسياً لإحراز التقدم في مجالات التنمية الإنسانية المستدامة؛ وذلك من أجل نقل المجتمع العربي من مجتمع مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وتحويل القدرات الإبداعية والابتكارية إلى منتجات يمكن الاستفادة منها؛ فإدارة المعرفة هي بوابة الدخول للعصر الحديث؛ بحيث إن إدارة المعرفة تشكل ثروة معلوماتية موجودة بشكل ما داخل المنظمات.

كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وزيادة نواتجها والارتقاء بأدائها؛ فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليست كل المعارف ذات قيمة، وهو ما ينبغي على إدارة المعرفة التقاط المعلومة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات منظمة، ويُعدُّ ربط إدارة المعرفة بالأداء من الموضوعات الحيوية التي ظهرت في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وانعكس كل ذلك على مستويات الأداء؛ فعلى أساس الأداء تُبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد اتجاهات سير نشاط المنظمات، وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسات ذاتها.

كما أن الاقتصاد المبني على المعرفة هو حقيقة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار؛ فهناك الكثير من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي لا يمكن إدارتها أو معالجتها بالطرق التقليدية القديمة؛ فقد أصبحت المؤسسات اليوم كبيرة جداً وعوائدها المالية أصبحت تفوق الخيال؛ لذا فهي بحاجة إلى أدوات

ووسائل جديدة؛ من أجل القيام بمختلف العمليات في المؤسسة وخارجها؛ كالتعاون (Collaboration)، ومشاركة المعرفة (Knowledge Sharing)، والتنظيم (Organization)، والاتصالات (Communication).

وفي الوقت الحاضر أصبحت قوة الدول وقدراتها في التأثير على مجريات الأمور والتحكم في مصائرهما ومستقبلها تقاس بالقوة المعرفية؛ كما أصبحت ظاهرة المعرفة تتحرك معنا في كل مجالات الحياة وفي ميادين المعلومات، والإبداع، والسياسة، والتعليم، والصناعة، وبذلك تحولت المعرفة إلى قوة في حد ذاتها. وقد ترتب على هذا الفهم أن أصبحت الدول تتنافس على امتلاك المعرفة، وتوجه كل القدرات الإبداعية والابتكارية والثقافية نحو إنتاجها وتوطينها واستخدامها في كل مجالات الحياة (زايد، أحمد، ٢٠١٩: ٢٦).

أولاً: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي بالجامعة:

يُعد مجال ممارسة إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً يمكن أن يغطي أوجه بناء المعرفة كافة؛ ابتداءً من التعليم في أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاءً بالبحث والتطوير، وهناك عدة استراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات؛ من أجل تحسين الأداء المؤسسي؛ كاستراتيجية البحث التدريجي واستعمال إدارة المعرفة، واستراتيجية التروي والحذر التي تُبنى عليها المعرفة، وأخيراً استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفعالة، وتُعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها، ويتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي بالجامعات؛ انطلاقاً من حاجة المؤسسة؛ وفق رؤيتها وتصورها. وتحدد تلك العلاقة من خلال عدة عوامل موضوعية ومادية تسهم من خلالها الجامعة مجال الدراسة في تأسيس متطلبات المعرفة، ويتضح ذلك من خلال مؤشرات الجدول التالي:

### الجدول (٤)

#### العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي بالجامعة

الترتيب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة				لا أوافق بشدة		المبارات
				أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ك	%	
١	٩٠.٧٤	٠.٧١٩٣٧	٤.٥٣٧٢	٧٧	٣٦	٤	٤	٠	ك	توفير إدارة الجامعة مصادر معلومات؛ كالمكتبة، والإنترنت، تساعدهم على اكتساب المعرفة.
				٦٣.٦	٢٩.٨	٣.٣	٣.٣	٠	%	
٢	٨٣.٣١	٠.٨٧٨٨٩	٤.١٦٥٣	٤٩	٥١	١٤	٦	١	ك	تقوم الكلية بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية؛ للاستفادة منها للحصول على المعرفة.
				٤٠.٥	٤٢.١	١١.٦	٥	٠.٨	%	
٣	٨١.٤٩	٠.٩١٤٣٨	٤.٠٧٤٤	٤٤	٥١	١٩	٥	٢	ك	تستخدم إدارة الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها للعاملين.
				٣٦.٤	٤٢.١	١٥.٧	٤.١	١.٧	%	
٤	٨٠.٦٦	٠.٩٥٦٨٥	٤.٠٣٣١	٤٤	٤٩	١٧	١٠	١	ك	توفر إدارة الجامعة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم.
				٣٦.٤	٤٠.٥	١٤	٨.٣	٠.٨	%	
٥	٧٤.٣٨	١.٠٥٨٤٨	٣.٧١٩	٣٥	٣٥	٣٥	١٤	٢	ك	يوجد لدى الجامعة مستشارون للمعرفة.
				٢٨.٩	٢٨.٩	٢٨.٩	١١.٦	١.٧	%	
<b>المعلومات والبيانات</b>										
١	٨٤.٧٩	٠.٧٧٤٨٦	٤.٢٣٩٧	٤٨	٥٩	١٠	٣	١	ك	يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس قاعدة معرفية لأداء مهامهم الوظيفية.
				٣٩.٧	٤٨.٨	٨.٣	٣.٥	٠.٨	%	
٢	٨٣.٩٧	٠.٩٠٠١٨	٤.١٩٨٣	٥٤	٤٥	١٥	٦	١	ك	تسهم هيئة أعضاء التدريس في تطوير المناهج الدراسية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها.
				٤٤.٦	٣٧.٢	١٢.٤	٥	٠.٨	%	
٤	٨٢.٣١	٠.٨٩٦٢	٤.١١٥٧	٤٨	٤٥	٢٤	٢	٢	ك	يقدم أعضاء هيئة التدريس مساهمات فكرية متعلقة ببيئة العمل داخل الجامعة.
				٣٩.٧	٣٧.٢	١٩.٨	١.٧	١.٧	%	
٣	٨٢.٦٤	١.٠٠٧٨٢	٤.١٣٢٢	٥٦	٣٩	١٢	١٤	٠	ك	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل، وعقد اللقاءات العلمية.
				٤٦.٣	٣٢.٢	٩.٩	١١.٦	٠	%	
<b>المعرفة الضمنية</b>										
١	٨١.٦٥	٠.٩٠٩٠٩	٤.٠٨٢٦	٤٦	٤٦	٢٤	٣	٢	ك	يتوافر لدى الجامعة سنويًا إحصاءات بأعداد الطلبة خريجي الثانوي ومعدلاتهم ونسبهم.
				٣٨	٣٨	١٩.٨	٣.٥	١.٧	%	
٣	٧٥.٧	١.١٠٤٥٩	٣.٧٨٥١	٣٩	٣٩	٢٣	١٨	٢	ك	يتوافر لدى الجامعة قواعد بيانات عن خريجها ونسب المشتغلين والعاثلين منهم، وأماكن عملهم وإقامتهم.
				٣٢.٢	٣٢.٢	١٩	١٤.٩	١.٧	%	

٢	٧٨,٥١	١,٠٦٥٨٧	٣,٩٢٥٦	٤١	٤٨	١٩	٨	٥	ك	يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة.
				٣٣,٩	٣٩,٧	١٥,٧	٦,٦	٤,١	%	
<b>المعرفة الصريحة</b>										
١	٩٢,٧٣	٠,٦٠٥٥٣	٤,٦٣٦٤	٨٤	٣١	٥	١	٠	ك	يتوافر لدى كل كلية خدمة البريد الإلكتروني للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية.
				٦٩,٤	٢٥,٦	٤,١	٠,٨	٠	%	
٤	٨٢,٩٨	٠,٩٣٦٨٥	٤,١٤٨٨	٥٢	٤٤	١٨	٥	٢	ك	لدى كل كلية موقع خاص على شبكة الإنترنت تزود الطلبة بآخر المستجدات والمعلومات.
				٤٣	٣٦,٤	١٤,٩	٤,١	١,٧	%	
٢	٨٦,٧٨	٠,٨٨٠٨٥	٤,٣٣٨٨	٦٣	٤٥	٦	٥	٢	ك	توفر كل كلية شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) تُسهّل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.
				٥٢,١	٣٧,٢	٥	٤,١	١,٧	%	
٣	٨٥,٧٩	٠,٧٨٩٩٢	٤,٢٨٩٣	٥٤	٥٣	١٠	٣	١	ك	يتم اكتساب المعرفة من الإنترنت.
				٤٤,٦	٤٣,٨	٨,٣	٢,٥	٠,٨	%	
٥	٨١,٤٩	٠,٧٩٧٥٥	٤,٠٧٤٤	٣٨	٥٩	١٩	٥	٠	ك	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين بالجامعة.
				٣١,٤	٤٨,٨	١٥,٧	٤,١	٠	%	
<b>البنية التحتية والتكنولوجية</b>										
٥	٧٣,٣٩	١,٠٩٠٧٨	٣,٦٦٩٤	٢٩	٤٦	٢٩	١١	٦	ك	تراعى كل كلية قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية.
				٢٤	٣٨	٢٤	٩,١	٥	%	
٣	٧٣,٨٨	١,١٠٩٣٨	٣,٦٩٤٢	٣٣	٤٠	٣٢	١٠	٦	ك	تشجع كل كلية إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين؛ لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.
				٢٧,٣	٣٣,١	٢٦,٤	٨,٣	٥	%	
١	٨٠,١٧	٠,٩٦١٧٣	٤,٠٠٨٣	٤٠	٥٥	١٦	٧	٣	ك	تعتمد كل كلية على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالهم ونشاطهم.
				٣٣,١	٤٥,٥	١٣,٢	٥,٨	٢,٥	%	
٤	٧٣,٧٢	١,٠٠٨٥٧	٣,٦٨٦	٢٧	٤٦	٣٥	٩	٤	ك	تهتم الكلية بمقترحات العاملين لعلاج المشكلات.
				٢٢,٣	٣٨	٢٨,٩	٧,٤	٣,٢	%	
٢	٨١,٤٩	٠,٧٥٤٦	٤,٠٧٤٤	٣٤	١٦	١٨	٢	١	ك	يدرك العاملون المعلومات التي يملكونها.
				٢٨,١	٥٤,٥	١٤,٩	١,٧	٠,٨	%	
<b>رأس المال البشري</b>										
	٧٦,٥٣	٠,٨٢٧٤٢	٣,٨٣٦٤							

يتضح من الجدول السابق، أن المؤشر الأول تشكّل في وفرة المعلومات والبيانات فيما يخص العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة مجال الدراسة؛ حيث اتفق معظم أفراد العينة على أن توفير إدارة

الجامعة مصادر المعلومات؛ كالمكتبة، والإنترنت يساعدهم على اكتساب المعرفة من المتطلبات الأساسية بالجامعة؛ لتأتي في المرتبة الأولى بنسبة (٩٠,٧٤%) من إجمالي العينة، بينما جاء في المرتبة الثانية قيام الكليات بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية؛ للاستفادة منها للحصول على المعرفة، وذلك بنسبة (٨٣,٣١%)، وأيضًا يُعد استخدام إدارة الجامعة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها للعاملين؛ من أحد دعائم العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي، وذلك بنسبة (٨١,٤٩%)، وبلي ذلك توفير إدارة الجامعة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم، وأيضًا يوجد لدى الجامعة مستشارون للمعرفة؛ لتكون تلك الآليات في المرتبة الرابعة والخامسة بنسب متوالية (٧٤,٣٨%، ٨٠,٦٦%) من إجمالي أفراد العينة، ويتضح من ذلك وجود بنية معلوماتية مُخزّنة ومُصنّفة يمكن استرجاعها وتنظيمها وتبويبها واستخدامها داخل بيئة العمل، ويُعد ذلك من الاحتياجات المعرفية بالجامعة، والتي تثري المجال المعرفي والإدراكي والمهاري للعاملين داخلها.

وتُعد المعرفة الضمنية من أحد متطلبات العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي؛ حيث أكد الغالبية العظمى من أفراد العينة أنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس قاعدة معرفية لأداء مهامهم الوظيفية؛ وذلك في المرتبة الأولى بنسبة (٨٤,٧٩%) من إجمالي العينة، بينما جاء في المرتبة الثانية إسهام هيئة أعضاء التدريس بتطوير المناهج الدراسية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها بنسبة (٨٣,٩٧%) من إجمالي العينة، يليها في المرتبة الثالثة والرابعة تشجيع إدارة الجامعة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية، وتقديم أعضاء هيئة التدريس إسهامات فكرية متعلقة ببيئة العمل داخل الجامعة، وذلك بنسب متوالية

(٨٢,٦٤%، ٨٢,٣١%) من إجمالي العينة. ويتضح من ذلك أن المعرفة الضمنية هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وهنا المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة؛ كالحس والتخمين والممارسة الفعلية، وبالتبعية فإن ذلك النمط من المعرفة قاطن في عقول وسلوك الأفراد بالجامعة؛ من خلال الاعتماد على الخبرة التي يصعب تحليلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، أو هي المعرفة التي تأصلت على مستوى اللاوعي، وبالتالي من الصعب تشرحها لآخرين؛ فالمعرفة التي تتطوي تحت نمط تعرف المهارات تدرج تحت فئة المعرفة الضمنية.

كما يتضح بأن اتفاق الغالبية العظمى من أفراد العينة على أنه يتوافر لدى كل كلية خدمة البريد الإلكتروني للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس؛ لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية؛ كإحدى آليات المعرفة الصريحة داخل الجامعة مجال الدراسة، وذلك بنسبة (٦٩,٤%) من إجمالي أفراد العينة، ويأتي في المرتبة الثانية توفير كل كلية شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت)؛ لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد، وذلك بنسبة (٥٢,١%)، بينما يأتي في المرتبة الثالثة اكتساب المعرفة من الإنترنت، وذلك بنسبة (٤٤,٦%)، ويأتي في المرتبة الرابعة بأن كل كلية لها موقع خاص على شبكة الإنترنت تزود الطلبة بكافة المعلومات والمستجدات، وبينما يأتي في المرتبة الخامسة اكتساب المعرفة من تجارب العاملين بالجامعة بنسبة (٣١,٤%)؛ ويتضح من ذلك تنوع وتعدد مصادر المعرفة الصريحة لدى كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلاب داخل الجامعة مجال الدراسة.

وتُعد -أيضاً- البنية التحتية والتكنولوجية للجامعة مجالاً للدراسة ذات تأثير عميق في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي بها؛

حيث جاء في المرتبة الأولى اعتماد كل كلية على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالهم ونشاطهم، وذلك بنسبة (٣٣,١%)، بينما يأتي إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها، وتشجيع كل كلية على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقتهم الفكرية في المجالات المعرفية في المرتبة الثانية والثالثة بنسبة متوالية (٢٧,٣%) و (٢٨,١%)، ويأتي في المرتبة الرابعة اهتمام كل كلية بمقترحات العاملين لعلاج المشكلات الإدارية والأكاديمية، وذلك بنسبة (٢٢,٣%)، وأخيراً يأتي في المرتبة الخامسة مراعاة كل كلية قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية بنسبة (٢٤%). ويتضح من ذلك تبأين وتنوع البنية التحتية والتكنولوجية للجامعة مجال الدراسة؛ مما يؤثر على الأداء المؤسسي لكل من الهيئة التدريسية والإدارية؛ وهنا يمكن تفسير ذلك بأن هناك مدخلات تتمثل في توافر هيكل بنائي معلوماتي يتسم بالغازية؛ مما يسفر عنه مخرجات متجانسة إلى حد كبير تظهر في مستويات الأداء لكل من الهيئة التدريسية والإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج التراث البحثي -أمثال (محمد تركي ٢٠٠٧، وجاك ٢٠٠٩، وقاسم ٢٠١٠) - بوجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة؛ من خلال عملياتها المتعددة وكفاءة الأداء الوظيفي داخل المنظمات، كما تتفق مع إحدى المقولات النظرية لمدخل تحديات العولمة عند "روزيث موس"؛ أن العولمة تفرض سرعة في أداء العمل وضرورة الإنتاج المبتكر، ومن ثم فإدارة المعرفة تفعل ذلك؛ مما يؤدي إلى جودة الأداء وسرعة الإنتاج بشكل احترافي يميز المنظمة، ويحافظ على نجاحها أمام منافسيها.

## المحور الثاني: تعرّف دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة:

لإدارة المعرفة أثر كبير وبارز في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية؛ حيث إنها تهتم بدعم الوعي المنوط بثقافة المنظمة، والقدرة على كسب ومشاركة الخبرة الجماعية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتحقق إدارة المعرفة من خلال ربط مجموعة من الجهود التي يتم بذلها لإنجاز الوظائف والخطوات المتتالية في قسم واحد أو عدة أقسام لتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، ومن هنا تنطلق إدارة المعرفة لإيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تسهم في تسهيل اكتساب المعرفة ونقلها والتشارك فيها، ويتضح ذلك من خلال بيانات الجدول التالي:

## الجدول (٥)

### دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة

المرتبة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المباريات	
١	٨٦,٢٨	٠,٧٨٥٦٣	٤,٣١٤	٥٨	٤٧	١٢	٤	٠	ك	تهتم الجامعة بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة، مثل: المكتبات، والخدمات الإلكترونية.
				٤٧,٩	٣٨,٨	٩,٩	٣,٣	٠	%	
٣	٨٣,١٤	٠,٨٥٦٤٣	٤,١٥٧	٤٨	٥١	١٥	٧	٠	ك	تحسين كفاءة وفاعلية جهود الإشراف الطلابي؛ من خلال تجميع الجهود بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
				٣٩,٧	٤٢,١	١٢,٤	٥,٨	٠	%	
٢	٨٥,٢٩	١	٤	٦١	٣٨	١٥	٧	٠	ك	تحسين مستوى الخدمات الطلابية، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية؛ سيرفع مستوى الخريجين ومنحهم فرصة أكبر للمنافسة في سوق العمل.
				٥٠,٤	٣١,٤	١٢,٤	٥,٨	٠	%	
<b>الطلاب</b>										
١	٨٧,٦	٠,٧٨٨	٤,٣٨٠٢	٦٥	٤١	١١	٤	٠	ك	توفر المكتبة قاعدة بيانات تُسهّل الوصول إلى المصادر العلمية.
				٥٣,٧	٣٣,٩	٩,١	٣,٣	٠	%	
٢	٨٤,١٣	٠,٩٠٢٩٣	٤,٢٠٦٦	٥٦	٤١	١٨	٥	١	ك	تدعم الجامعة البحث العلمي للعاملين فيها.
				٤٩,٣	٣٣,٩	١٤,٩	٤,١	٠,٨	%	
٣	٨٠,٣٣	١,٠٠٨١٦	٤,٠١٦٥	٤٦	٤٤	٢١	٧	٣	ك	تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة.
				٣٨	٣٦,٤	١٧,٤	٥,٨	٢,٥	%	
٤	٧٨,٣٥	٠,٩٠٩٠٩	٣,٩١٧٤	٣٦	٤٧	٣١	٦	١	ك	تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على فريق العمل والاجتماعات الرسمية.
				٢٩,٨	٣٨,٨	٢٥,٦	٥	٠,٨	%	
<b>البحث العلمي</b>										
٣	٧٦,٨٦	١,٠٣٢٨٦	٣,٨٤٣	٣٧	٤٤	٢٧	١٠	٣	ك	تحسين مستوى كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة نحو اللامركزية في العمل وتقديم الخدمات والأداء الإداري.
				٣٠,٦	٣٦,٤	٢٢,٣	٨,٣	٢,٥	%	
٢	٧٧,٥٢	١,٠٠٤٧٤	٣,٨٧٦	٣٥	٥١	٢٤	٧	٤	ك	زيادة قدرة الجامعة على تحديد مجهود التحسين والتطوير في الخدمات.
				٢٨,٩	٤٢,١	١٩,٨	٥,٨	٣,٣	%	
٥	٦٧,٦	١,١٥٦٥٥	٣,٣٨٠٢	٢٤	٣٢	٣٩	١٨	٨	ك	تستخدم الجامعة نظام الذكاء الاصطناعي.
				١٩,٨	٢٦,٤	٣٢,٢	١٤,٩	٦,٦	%	
١	٧٨,١٨	١,٠٠٨٣	٣,٩٠٩١	٣٧	٥٣	١٦	١٣	٢	ك	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات.
				٣٠,٦	٤٣,٨	١٣,٢	١٠,٧	١,٧	%	
٤	٧٢,٧٣	١,١٢٥٤٦	٣,٦٣٦٤	٢٧	٤٩	٢٨	٨	٩	ك	تمنح الجامعة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.
				٢٢,٣	٤٠,٥	٢٣,١	٦,٦	٧,٤	%	
<b>الخدمات الإدارية</b>										
دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة										
	٨٠,٧	٠,٧٠٤٥	٤,٠٣٥							

يتبين من الجدول السابق أن الدور المنوط بإدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة مجال الدراسة؛ من خلال: اهتمام الجامعة

بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل: المكتبات، والخدمات الإلكترونية؛ بحيث جاءت في المرتبة الأولى الإجابة "أوافق بشدة" بنسبة (٤٧,٩%) من إجمالي العينة، يليها تحسين كفاءة وفاعلية جهود الإشراف الطلابي؛ من خلال تجميع الجهود بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ بحيث جاءت الإجابة "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى، وذلك بنسبة (٣٩,٧%) من إجمالي العينة، يليها تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية؛ مما يعزز مستوى الخريجين، ومنحهم فرصة أكبر للمنافسة في سوق العمل؛ بحيث جاءت الإجابة "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بنسبة (٥٠,٤%) من إجمالي العينة، وبلي ذلك توفير المكتبة قاعدة بيانات تسهل الوصول إلى المصادر العلمية، بالمرتبة الأولى بأعلى وزن نسبي (٨٧,٦٠%)، بينما جاء - أيضاً - اهتمام الجامعة بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة، مثل: المكتبات، والخدمات الإلكترونية بوزن نسبي (٨٦,٢٨%)، بينما احتلت العبارة: تحسين مستوى الخدمات الطلابية، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية؛ سيرفع مستوى الخريجين ومنحهم فرصة أكبر للمنافسة في سوق العمل بوزن نسبي (٨٥,٢٩%). ويتضح من ذلك أن تشخيص داخل الجامعة مجال الدراسة يقوم من خلال الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت والخبرات والمصادر الداخلية، كما أن الجامعة تهتم بتوليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي داخلها، ومن ثم يكون توزيع المعرفة من خلال شبكة المعلومات وعقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة داخل الجامعة، وبناءً على ذلك، فإن تلك العمليات تساهم في رفع كفاءة وفعالية إدارة المعرفة، وتدل المؤشرات سالفة الذكر على اهتمام الجامعة مجال الدراسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلاب والإدارة والخدمات التي تُطوّر البحث العلمي

وتُسهِّله لتحقيق الكفاءة والفاعلية فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جاك (٢٠٠٩) ودراسة (كاماو ٢٠١٦)، واللذان أكدا ضرورة تعزيز رعاية المعرفة داخل المنظمات؛ من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية للعمليات الداخلية والخارجية لها، وهذا ما أكده ماكس شيلر "Max Scheler" في إحدى المقولات الخاصة بالنظرية السوسيولوجية للمعرفة بأن المعرفة مشروطة ببنية وثقافة المجتمع التي تؤدي إلى استبصار جوهرى داخل عقل الجماعة، ومن ثم فإدارة المعرفة تُعد العصب الحقيقي للمنظمات.

### المحور الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة:

ينبغي على المنظمات التعليمية مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تظهر في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية؛ من خلال تأكيد تطبيق مفهوم "إدارة المعرفة (Knowledge Management)" الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة؛ للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعاملين داخل المنظمات الذين يباشرون الأنشطة المعرفية، وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يعملون بالأعمال الذهنية في المنظمة، وتوليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، ومن جانب آخر، فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر، مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة؛ بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي

تشجع على تبني إدارة المعرفة؛ إذ يتعين أن تتوافر فيها المقدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم، بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة من الإمكانيات، مثل: شبكة المعلومات، ومخازن البيانات، والشبكة الداخلية، وأنظمة عمل المعرفة، ومن ثم تواجه إدارة المعرفة في تطبيق مقوماتها عدة تحديات، وهذا ما توضحه بيانات الجدول التالي:

### الجدول (٦)

#### التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة

الرتب	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المبارات	
١	٧٨,٣٥	٠,٩٧٩٦٨	٣,٩١٧٤	٣٨	٤٧	٢٧	٦	٣	ك	تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.
				٣١,٤	٣٨,٨	٢٢,٣	٥	٢,٥	%	
٣	٧٧,٦٩	٠,٩٠٥٥٥	٣,٨٨٤٣	٣٣	٤٩	٣٣	٤	٢	ك	تضع الجامعة ضوابط للسيطرة على المعرفة.
				٢٧,٣	٤٠,٥	٢٧,٣	٣,٣	١,٧	%	
٢	٧٨,٦٨	٠,٩١٠٤٥	٣,٩٣٣٩	٣٥	٥١	٣٠	٢	٣	ك	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات.
				٢٨,٩	٤٢,١	٢٤,٨	١,٧	٢,٥	%	
	٧٨,٢٤	٠,٨١١٦٨	٣,٩١١٨		التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة					

يتضح من استجابات أفراد العينة أن هناك عدة تحديات تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة، ومنها: قيام الجامعة بإزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة، وذلك بنسبة (٣١,٤%)، يليها محافظة خبراء المعرفة على حداثة المعلومات، وذلك بنسبة (٢٨,٩%)، يليها تضع الجامعة ضوابط للسيطرة على المعرفة، وذلك بنسبة (٢٧,٣%) من إجمالي العينة. يتضح من ذلك، جملة تحديات

ثقافية تتمثل في الثقافة التنظيمية التي تعتبر عنصرًا مهمًا في تبني أو تطبيق إدارة المعرفة؛ لأن هذا النوع من الإدارة يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لها، ومن ثم لا بد أن تكون القيم الثقافية ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وتشجيع روح الفريق في العمل؛ من خلال تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، ومن هنا لا بد من تأسيس نسق من القيم والمعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة، وضرورة التأكيد على العاملين داخل المنظمات حول أهمية هذا النسق الثقافي بما يحويه من مجموعة آليات تعزز بعض العمليات؛ كالتعاون والإبداع، والتحفيز، والتفويض في اتخاذ القرارات، والمتابعة، والتقييم؛ من أجل إنتاج وتوزيع المعرفة داخل المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمات، وأيضًا هناك تحديات تنظيمية تختص بالبيئة الداخلية للتنظيم مجال الدراسة يبرز فيها دور الهيكل التنظيمي المتجانس إلى حد ما في رفع فاعلية إدارة المعرفة؛ حيث يكون عنصرًا معاونًا لها، وقد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة؛ بحيث يكون عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة أمام المنظمات، ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية، وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود، ومن ثم يُعد عائقًا أمام برامج إقامة المعرفة، والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من الإجراءات البيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تُمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وأيضًا تُعد القيادة التنظيمية تحديًا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة؛ حيث إن القائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون، كما أن هناك أسلوبًا للتعلم من خلال العمل، ومن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة؛ لأن القائد هو المسئول

عن بناء واستمرار وبقاء المنظمات، وهنا يقع على عاتق القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، وأخيراً نجد أن هناك تحديات تكنولوجية، وهي أهم مُحدِّد لإدارة المعرفة في المنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً بين المؤسسات التعليمية المختلفة، وتستخدم تكنولوجيا في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل البيانات بين الأجهزة والأفراد والمنظمات؛ من خلال وسائط متعددة، ويمكن القول بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض؛ لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات من خلال تدفقها عبر مستويات إدارية متعددة داخل الجامعة مجال الدراسة؛ بالإضافة إلى وجود قواعد بيانات يمكن تشغيلها عن بُعد دون الارتباط بحيز فيزيقي (بيئة العمل). وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات، أمثال، (الروسان ٢٠١٧، وهشام وآخرون ٢٠١٧، وسمحان، ومنى ٢٠١٨)؛ الذين أكدوا وجود قصور في واقع إدارة المعرفة؛ من حيث توافر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشكلات العاملين؛ مما يؤثر على الأداء المؤسسي للمنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع إحدى المقولات النظرية السوسيولوجية (ماكس شيلر)؛ بأنه لا بد من ضرورة تصحيح المعارف، وأن الفرد المزود بالمعارف والمعلومات عن المجال الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتكيف والعكس صحيح، ومن ثمَّ يجب على المنظمات اتباع أسلوب عمل قائم على تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين فيها.

### تاسعاً: قضايا مُستخلصة ورؤية استشرافية:

فيما يلي سوف يتم مناقشة أهم القضايا المستخلصة التي توصلت إليها الدراسة الراهنة؛ وفقاً للمحاور التالية:

#### العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي بالجامعة:

تُعد العلاقة بين عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية؛ علاقة آلية تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وأن المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية؛ مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تم الإشارة إليه عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة منفردة، وعمليات إدارة المعرفة، إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين تؤكد قدرة المنظمة على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة؛ حيث إن القيام بعملية تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة؛ يمنح المنظمة الاستمرارية في تحديد المتطلبات المعرفية وفهم احتياجات العاملين ومتلقي الخدمات أولاً، وهذا بدوره يعكس تعلم ونمو الأداء المؤسسي؛ من خلال آليات وأساليب إدارة المعرفة؛ من حيث العمليات وفهم المتطلبات والاحتياجات بشكل مستمر.

ويُعد توزيع المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة وجهين لعملة واحدة؛ حيث إن تخزين المعرفة لمواكبة التغيرات البيئية داخل المنظمة يتطلب تجديد مصادر الحصول عليها، وهذا بدوره يحدد المتطلبات المستجدة في إدارة المعرفة؛ مما يعكس الحاجة الدائمة لتحديد متطلبات إدارة المعرفة، وبالتالي القيام بتوزيع المعرفة على أسس سليمة كأحد متطلبات إدارة المعرفة، ومن ثم هناك استخدام سليم لإدارة وتحسين إدارة المعرفة في الجامعة مجال الدراسة؛ حيث إن تخزين

المعرفة يتطلب التشخيص والتوليد أولاً، والذي لا يتم إلا من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات إدارة المعرفة؛ من خلال مواكبة التغييرات في الاحتياجات المؤسسية من المعرفة.

### دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجامعة:

تمثل إدارة المعرفة حقلاً حديثاً؛ ولا سيما جانبها التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصرها الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة، ومن ثم يضع ذلك على كاهل الجامعة تحقيق الكفاءة والفاعلية لبناء منظمات المعرفة؛ من خلال تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية؛ لأنها تسهم في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

تؤدي إدارة المعرفة دوراً كبيراً في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمات بمختلف الوحدات الإدارية المكونة لها؛ من خلال تحقيق الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات، بالإضافة إلى تحسين العمليات الداخلية والخارجية لها.

### التحديات التي تواجه إدارة المعرفة داخل الجامعة:

تشكلت مجموعة من المعوقات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة بشكل يحول دون تحولها إلى المنظمات، والجدير بالذكر أن هذه المعوقات لها ارتباطات ببعض العوامل منها الشخصية، والثقافية، والتنظيمية للعاملين، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي: غياب الكادر المؤهل لأداء مهام ووظائف إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عدم التشجيع من قِبَل ثقافة المنظمة على المشاركة في عمليات المعرفة، وضعف الإدراك بفوائد إدارة المعرفة ومفهومها وعملياتها، والخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها التي يمتلكها أصحاب المعرفة، وسيادة المركزية الإدارية التي تعرقل عملية تبادل المعرفة ونقلها بين الوحدات

الإدارية المختلفة، أيضاً الشعور بأن إشراق الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة أو المصلحة، بالإضافة إلى شعور العاملين داخل المنظمة بالتهديد أو المنافسة أو عدم الشعور بقيمتهم؛ مما يؤدي إلى اكتناز المعرفة؛ باعتبارها مصدراً لقوتهم.

عدم وجود المعايير الضرورية لقياس أداء العاملين على المستويين الجماعي والفردي، وأيضاً غياب التدريب اللازم لإدارة المعرفة ومتطلباتها، وانعدام الواقعية في الترويج لنظام إدارة المعرفة؛ كالترويج لإمكانات القدرات غير الواقعية؛ مما قد يؤدي إلى التشبث بالإحباطات المتكررة.

**وبناءً على القضايا المستخلصة والنتائج السابقة؛ وفي ضوء تحليل التراث البحثي؛ والدراسة الميدانية، والموجهات النظرية للدراسة، يمكن وضع رؤية استشرافية لتحسين دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي؛ وذلك من خلال ما يلي:**

#### **أ- الرؤية:**

مؤسسة تعليمية معززة بأحدث وسائل تكنولوجيا التعليم والتعلم والتقدم التقني وقادرة على تحقيق الفوائد للتحليل البيئي للإستراتيجيات التعليمية والمعرفة العلمية علي المستوى المحلي والدولي، ولديها خطط وبرامج تطويرية لتنمية الموارد البشرية والابتكار وتعزيز الانتماء والولاء لأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية في إطار مناخ سليم، والقضاء على ما يعترضها من أزمات داخلية وخارجية.

#### **ب- الرسالة:**

التميز من خلال وضع أهداف قابلة للتحقيق، والالتزام بتطوير أداء العاملين، وتشجيع الابتكار والإبداع والتنوع الفكري، وتغذية روح الفريق، وتعزيز التواصل المفتوح لتحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة للمعرفة.

### ج- المهمة:

العمل على تحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة من حيث التشخيص والتوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق للمعرفة ذاتها من خلال العاملين بالجامعة محل الدراسة.

### د- القيم الجوهرية:

التميز، والنزاهة، والمواطنة، والمسئولية، وتنمية الموارد البشرية، والتعاون، والمتابعة، والقيادة، والتنسيق، والاتصال، والإيثار، والطاعة، والتفاعل الإيجابي.

### هـ- الركائز والأسس التي تقوم عليها الرؤية:

أ - نتائج التراث البحثي.

ب - الإطار النظري للدراسة والمنطلقات النظرية ومفاهيم الدراسة.

ج - نتائج الدراسة الميدانية.

### الهدف الرئيسي للرؤية:

التعرف على دور إدارة المعرفة، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي داخل المنظمات.

### أهم الأنساق

النسق المستهدف: المؤسسة التعليمية.

نسق العمل "الهدف" (أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية).

### آليات العمل لتفعيل الرؤية الاستشرافية في بعض المؤشرات التالية:

- معالجة القصور في واقع إدارة المعرفة من حيث توافر مصادر المعلومات والإفادة منها في معالجة مشكلات العاملين في الجامعة مجال الدراسة.
- دعم وتعزيز المهارات والمعارف التي يتمتع بها كلُّ من أعضاء هيئة

- التدريس والهيئة الإدارية للقيام بالمهام المنوطة.
- عقد برامج تأهيلية لكل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية في مجال رفع القدرات للتعامل مع كافة أنواع المعرفة.
- توفير شبكة اتصالات داخلية تسهل من عملية تدفق البيانات والمعلومات داخل منظومة العمل.
- تعزيز قدرات العاملين من ذوي مهارات الفنية والتقنية في إنجاز الأعمال.
- الاهتمام بالأفكار والمقترحات الإبداعية التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات والأزمات التي تواجههم.
- تقديم مزيد من الدعم لعمليات إدارة المعرفة من حيث التشخيص والتوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق.
- عقد حلقات نقاشية ومنتديات علمية لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تطبيق المعرفة من خلال فرق عمل يقوم بها خبراء متخصصون من داخل الجامعة ذاتها.
- التغلب على المشكلات التنظيمية التي تعوق الأداء المؤسسي.
- إجراء بحوث ودراسات تطبيقية حول تطوير الأداء المؤسسي من خلال عمليات إدارة المعرفة.
- إعطاء أهمية أكبر من قِبل الإدارات العليا في المنظمات لإدارة المعرفة؛ لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العالي.
- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- التوسع في إنشاء وحدات بحثية ترفد العاملين بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

- مراقبة كل ما هو مُستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نُظُم المعلومات الإدارية الحديثة.
- يجب على المنظمات الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير؛ لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمنظمة، وكذلك تقليل التكاليف المالية.
- استغلال طاقات العاملين وقدراتهم المعرفية وتمييزها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة؛ بغض النظر عن منصب العمل.
- مشاركة المنظمات في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات التي تُجرى حول المعرفة.
- تفعيل عامل التشبيك والشراكة بين المنظمات المحلية والعالمية.

### آفاق بحثية

لإثراء هذا الموضوع، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسراً رابطاً بين موضوع هذه الدراسة الراهنة وموضوعات أخرى، يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- تأثير إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

<http://search.mandumah.com/Record/496628>

- (١) البطينة، محمد تركي (٢٠٠٧)، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، دراسات، المجلد ٤٣، العدد ١، ٢٠١٦، الجامعة الأردنية.
- (٢) الحلايية، غازي حسن عودة، (٢٠١٣)، تأثير الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- (٣) الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (٢٠١٨-٢٠٢٥)، متاح على [https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/iau\\_strategic\\_plan\\_website.pdf](https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/iau_strategic_plan_website.pdf)
- (٤) الخناق، سناء عبد الكريم (٢٠٠٦)، دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة - الجزائر: ٣٢.
- (٥) الروسان، هدى، (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل، المجلة العلمية، مجلد ٣٣، عدد ٢، متاح على الرابط:

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=125250>

- (٦) الزطمة، نضال محمد، (٢٠١١)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، متاح على الرابط:

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pdf>

- (٧) الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٨) السامرائي، سلوى أمين، والعمري، غسان عيسي، (٢٠٠٨)، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي معاصر، دار الميسرة للنشر، ط (١)، عمان.

٩) السيد، السيد عبد العاطي، (٢٠١١)، علم اجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١٠) الشروقي، خليفة علي، (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين. متاح على الرابط:

<https://www.policemc.gov.bh/mcms-store/pdf/5a2a7086-8e06-4b73-b814-1f75cd5d5c83.pdf>

١١) الطحاينة، زياد، (٢٠١٥)، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المجلة ٤٢، متاح على الرابط:

<http://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/3953/4535>

١٢) العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، حسين عباس، (٢٠١٠)، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣) العلي، عبد الستار، وآخرون، (٢٠٠٩)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

١٤) الغامدي، علي، (٢٠١٣)، درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠، الجامعة الأردنية. متاح على الرابط:

١٥) القرني، (٢٠٠٩)، متطلبات التحول التربوي من مدارس المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة: أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، متاح على الرابط: <http://www.uqu.edu.sa/page/ar/583>

١٦) المدلل، عبد الله وليد، (٢٠١٢)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٧) الهيتي، خالد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،

عمان، الأردن.

١٨) ياسر، توفيق (٢٠٠٦)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

١٩) حجازي، هيثم (٢٠٠٥)، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.  
٢٠) حمود، خضير كاظم، (٢٠١٠)، منظمة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط (١)، عمان.

٢١) خصيب، خالد، أبو فضة، مروان (٢٠١٣)، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج.. دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والثلاثون، متاح على الرابط:

<https://journals.gou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/856>

٢٢) رضوان، محمود عبد الفتاح، (٢٠١٣)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٢٣) زايد، أحمد (٢٠١٩)، بناء مجتمعات المعرفة في المنطقة العربية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، جمهورية مصر العربية: ١٨٠-٢٦

٢٤) زيباري، طاهر، (٢٠٠٩)، دور العوامل الاجتماعية في المعرفة العلمية بحث سوسيولوجي في علم اجتماع العلم، جامعة الموصل، كلية الآداب، ع ٥٣: ١٠

٢٥) زيباري، طاهر، (٢٠١٦)، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر، الأردن، متاح على الرابط: <http://ecat.kfnl.gov.sa>

٢٦) سمحان، منى، (٢٠١٩)، واقع إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، الرياض، مجلد ٢، عدد ٣، متاح على الرابط:

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=246939>

(٢٧) صالح، سوزان، (٢٠١٠)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

(٢٨) عبد الغفور، كاهي، (٢٠١٥)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات النفطية، رسالة ماجستير منشور، جامعة ورقلة، الجزائر. متاح على <http://search.mandumah.com/Record/1017869>

(٢٩) عليان، رحي مصطفى (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٣٠) عودة، فراس (٢٠١٠)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

(٣١) غزالي، عادل، (٢٠١٦)، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية جامعة سطيف، الجزائر، متاح على الرابط: <http://dspace.univ-setif2.dz/xmlui/bitstream/handle/setif2/668/%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%84%20%D8%BA%D8%B2%D8%A7%D9%84%D9%8A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(٣٢) ماضي (٢٠١٠)، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، فلسطين، متاح على الرابط:

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/92933.pdf>

(٣٣) هشام، مصطفى، كمال الدين، (٢٠١٧)، واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، مجلة الجرش للبحوث والدراسات ٢٠، العدد ١، جامعة الجرش، نجران.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Arunasalam Sambhanthan and Vidyasagar Potdar (2017). A Study of the Parameters Impacting Sustainability in Information Technology Organizations International Journal of Knowledge-Based Organizations (pp. 27-39)
- 2) Heather Bateman, Katy McAdam (2006). Human Resources and

- Personnel Management, third edition, A & C Black , London, <https://www.bloomsbury.com/uk/>.
- 3) KAMAU, (2016) Relationship between knowledge Management and Organizational Performance ,the United States International.
  - 4) Kang, jina, 2009, The Knowledge Advantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristics and Relationship Ties on Project Performance, phd thesis university of California, los angeles
  - 5) Manzoor Ul Akram, Chetna Chauhan(2019),knowledge management sustainable business performance and empowering leadership , A frime level Approach, International journal of knowledge management ,vol.15, issue 2.pp:10 -20
  - 6) Moss,Rosabeth:(2009), leadership in Globalization world, Harvard business School.
  - 7) Sandra Johnson & jillinda Kidwell,2000 Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, [https://www.researchgate.net/publication/234772208\\_Applying\\_Corporate\\_Knowledge\\_Management\\_Practices\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/234772208_Applying_Corporate_Knowledge_Management_Practices_in_Higher_Education)
  - 8) Schwandt, D. R. & Marquardt, M. J. (2003) Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices, Boca Raton, LA: St. Lucie Press.
  - 9) Sebastian, Luft & Søren, Overgaard,(2011) The Routledge Companion To Phenomenology, Routledge, <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203816936.ch3>
  - 10) William c. bogner & pratina bansal, 2007, Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, journal of management studies, vol 44 , issue 1 ,pp: 165-188
  - 11) Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009): “Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis”, Journal of Knowledge Management, 13(6):392-409.