

## واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

### لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا

أ. نصر إدريس عبد الكريم

كلية التربية/جامعة سرت/ ليبيا

[nasersreer@yahoo.com](mailto:nasersreer@yahoo.com)

د. سليمان مفتاح الشاطر

كلية التربية/جامعة سرت/ ليبيا

[alshater69@su.edu.ly](mailto:alshater69@su.edu.ly)

أ. خالد محمد فرج

كلية التربية/جامعة سرت/ ليبيا

[hnia2007@Gmail.com](mailto:hnia2007@Gmail.com)

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، من حملة المؤهل العلمي (أستاذ مساعد، مشارك، أستاذ ) ، والبالغ عددهم (25)، واعتمدت على إستبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على بعدين هما بعد إدارة المعرفة، وتكون من أربعة مجالات مجال تشخيص المعرفة، مجال توليد المعرفة، مجال تخزين المعرفة، مجال تطبيق المعرفة، وبعد الأداء المؤسسي المتميز، ويتكون من أربعة مجالات، المجال المالي، مجال المتعاملين، مجال العمليات الداخلية، ومجال التعلم والنمو، وتوصلت الدراسة إلى لنتائج الآتية: أن المتوسط العام لبعدها إدارة المعرفة جاء بدرجة موافق، ووفقاً لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس يؤتى بأهمية نسبية في المرتبة الأولى، وأن المتوسط العام لبعدها الأداء المؤسسي المتميز جاء بدرجة محايد، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المتميز، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز.

## المقدمة:

"لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير ذلك أن الجامعات بطبيعتها مؤسسات قائمة على المعرفة"<sup>(1)</sup>، "لذا فهي بحاجة إلى إدارة أصولها المعرفية حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها بالشكل المطلوب، ومن هنا ظهرت إدارة المعرفة نتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، وبالتالي تستطيع إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء أهم مؤسسات المجتمع ألا وهي الجامعات، وإدارة المعرفة وفق هذا المنظور ستكون قادرة على أن تمثل مدخلاً مهماً لتحقيق الأداء المتميز في الجامعات من خلال إسهاماتها في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، والبحثية المختلفة داخل الجامعة"<sup>(2)</sup>.

حيث تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، وفي مقدمتها الجامعات موجة من التحولات، والتغيرات المتسارعة التي تحتاج العالم اليوم، وأهمها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي، والشبكة العالمية للاتصالات والمعلومات، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يُعدُّ أمراً مهماً وجوهرياً، وإذا ما طُبِّقَ بفعالية، فإنه سوف يؤدي حتماً إلى تميز أداء هذه المؤسسات في قدراتها على اتخاذ القرارات، والعمل على تقصير دورة تطوير المخرجات مثل: المناهج، والأبحاث العلمية، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف)، وتؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة كخيار إستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة<sup>(3)</sup>.

## مشكلة الدراسة:

تُعدُّ ممارسة عمليات إدارة المعرفة أحد الاستراتيجيات المهمة التي تتبناها أي منظمة تبحث عن التميز في أعمالها، والذي ينعكس على ما تقدمه من منتجات وخدمات، وبالتالي على الارتقاء بمستوى الأداء بهذه المنظمة، ويُلاحظ أنه كثيراً ما يحدث الجدل بين خبراء الحقل الأكاديمي، وبين

النخب والمفكرين وصناع القرار حول قضية ضرورة تطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا وفقاً لمنظور استراتيجي، ولقد تناولت العديد من البحوث والدراسات قضايا تطوير التعليم العالي في ليبيا من منظور تحليلي شامل عبر رؤية مستقبلية واعية خلال السنوات الماضية، ولعلّ أبرز التوجهات لهذه الدراسات والبحوث، هي ضرورة التوجه نحو مجتمع اقتصاد المعرفة، من خلال إعادة صياغة رؤية الجامعات ورسالتها وأهدافها بما يتفق مع ظروف البيئة، ويدعم تحول مؤسسات التعليم العالي الليبية إلى مؤسسات تقوم على إدارة المعرفة من خلال توظيف واستخدام المخزون المعرفي الموجود لديها سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أو ظاهرة، وبما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات، ويحقق الطموحات والتوقعات المجتمعية منها، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة استجلاء الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا؟ ومن خلال هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الآتية:

- ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس المتعلقة ببعيد إدارة المعرفة؟

- ما مستوى الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس المتعلقة ببعيد الأداء المؤسسي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية؟

### أهمية الدراسة:

تُعَدُّ محاولة لتسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال أهمية مدخل إدارة المعرفة كأسلوب في تحسين الأداء المؤسسي، وتطويره في مؤسسات التعليم العالي الليبية، ولذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها:

- محاولة لتشخيص مدى تبنى أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس.

- تناولت توجهاً حديثاً، والذي يُعَدُّ من أهم التوجهات الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي المحلية.

- تزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، وأثرها على تميز الأداء بمؤسسات التعليم العالي، إذ ما يزال هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين والمهتمين على الصعيد المحلي.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة) لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا إجدابيا.
- 2- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا إجدابيا.
- 3- التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية- إن وجدت- بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

### حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد البشري: يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا.
- الحد المكاني: أكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا.
- الحد الزمني: أُجريت هذه الدراسة خلال فصل الخريف للعام الجامعي 2021/ 2020.

### المفاهيم والمصطلحات:

"إدارة المعرفة: هي" تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد(سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تُسهّل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب، وبأقل التكاليف"<sup>(4)</sup>.

### الأداء المؤسسي:

"عَرَفَهُ (Alian et,al,2000) بأنه البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة، بينما أشار توماس جيل بريت إلى أنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المؤسسة

للوصول إليه<sup>(5)</sup>، كما يُعرّف الأداء المؤسسي "بأنه المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>(6)</sup>.

"التميز في الأداء بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية في الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"<sup>(7)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة الزطمة (2011) "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة التطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى بيان دور "إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة." لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية، ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات، والبالغ عددهم (455)، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61.3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة موزعة بين مجالات الدراسة، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى<sup>(8)</sup>.

- دراسة محمد، بو زيداوي (2014) "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز" هدفت هذه الدراسة التي أجريت بجامعة الجلفة عن طريق الاستبيان المكون من (35) عبارة لتغطية فرضيات الدراسة والموجه إلى عينة من أساتذة جامعة الجلفة، وبعد مناقشة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن جامعة الجلفة تتوافر على عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره (3,24)، وإن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية، ودعم التعلم والنمو

وتحقيق رضا الزبائن بمتوسط حسابي عام قدره (3,60)، وهي المحاور التي يظهر من خلالها تحقيق استدامة وتميز الأداء في جامعة الجلفة<sup>(9)</sup>.

- دراسة الخرايشة (2014) " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والتعرف على الفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تبعاً لمتغيرات، الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة العملية في التدريس الجامعي، والتوصل إلى مقترحات وتوصيات لتطوير تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية قام الباحث بتصميم أداة دراسة تكونت من جزأين أولهما: يقيس بعض المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التدريسية، وثانيهما: تكون من ( 57 ) فقرة موزعة على ثماني مجالات تقيس درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في كليات الجامعة في محافظات إقليم الوسط بلغ عددهم (652) عضواً، ووّعت (215) استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية كانت متوسطة في مجال إدراك دور إدارة المعرفة، وضعيفة في باقي المجالات، وإنّ درجة تطبيقهم لفقرات إدارة المعرفة كانت عالية في ثلاث منها ومتوسطة في ( 18 ) ، وضعيفة في ( 36 ) فقرة أخرى، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في متغيري الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح الدكتوراه، ووجود فروق في بعض المجالات في متغير الرتبة العلمية لصالح الأستاذ المشارك وعدم وجود فروق في متغير الخبرة التدريسية في جميع المجالات<sup>(10)</sup>.

- دراسة النسر ، مفتاح (2018) " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في كلية أم الربيع للعلوم والتقنية لما لها من أثر إيجابي بالارتقاء بها نحو الأفضل، وتقديم جملة من التوصيات التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي بالكلية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسة وانبثقت منها فرضيات فرعية تم اختبارها على عينة من مجتمع الدراسة بالكلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة،

واستخدام استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وأظهرت نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي بالمجتمع قيد الدراسة، ومن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة تبين أن لعمليات توليد وتخزين المعرفة علاقة ارتباطيه أقوى من عمليات توزيع وتطبيق المعرفة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكلية<sup>(11)</sup>.

- دراسة هلسة (2018) "إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال " هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من (105)، وهم أعضاء الهيئة التدريسية، حيث أُخذت عينة عشوائية منهم بلغت (75) عضواً في الهيئة التدريسية، وأُجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: إنّ الجامعة تعتمد على الأرشيف الورقي في تخزين المعرفة واسترجاعها، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً \_ وبحسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية \_ إلى أنه لا يوجد اهتمام كافٍ في الجامعة بالمعرفة وإدارتها بشكل صحيح<sup>(12)</sup>.

- دراسة بلحاج (2020) " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي " هدفت هذه الدراسة للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (40) موظفاً من مديري ورؤساء الأقسام، وعدد من العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة) في مستشفى الزاوية التعليمي كان متوسطاً وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بمستشفى الزاوية التعليمي<sup>(13)</sup>.

## الإطار النظري

## أولاً: إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة، لا بد من تحديد مفهوم المعرفة أولاً، أن المعرفة حقل قديمٌ متجدد، يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقات بين (البيانات والمعلومات والمعرفة)، وذلك لأنه كثيراً ما يختلط مصطلح المعرفة بمما، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، وأنها مواد خام وحقائق مجردة وغير منتظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقامًا وكلمات أمّا المعلومات، فقد "أشار إليها فنديلجي على كونها مجموعة من البيانات المنظمة، والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة في الوصول إلى المعرفة واكتسابها.

إنَّ الفرق الرئيس بين البيانات والمعلومات هو مدى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر، تحتاج لمعالجة قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

أما المعرفة فهي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته<sup>(14)</sup>.

"إنَّ المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة، وإدارة التغيير ومن هنا فإنَّ إدارة المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قِبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيقها للأهداف التنظيمية الرئيسة، بينما نظر آخرون إليها من منظور تقني من خلال استخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها"<sup>(15)</sup>.

**أنواع المعرفة:** "لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت العلي إلى أنَّ المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي:

1- المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية، ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر 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 يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق، أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

3- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر 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: المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم<sup>(16)</sup>، في حين اتفقت كل من "دراسة (باسرودة) (Backma) (Duffy) على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما :

أ- المعرفة الصريحة: وهي "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.

ب- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة<sup>(17)</sup>.

### أهمية إدارة المعرفة:

"تنضح أهمية إدارة المعرفة من خلال الآتي:

1 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

2 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

3 - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

4 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة<sup>(18)</sup>.  
"إنَّ عدم التزام المؤسسات بإدارة المعرفة يجعلها عرضة لأحد مستويات الخطر التي أشار إليه (ريبير) وهي:

- الفجوة المعرفية: وتحدث بسبب البطء الشديد في إحلال المعرفة القديمة بأخرى محدثة ومطورة (تكنولوجيا، عمليات، ثقافة)، وينتج عن ذلك ارتفاع في تكلفة الاستحواذ وتشخيص المعرفة، وقلة الفاعلية، وتأخير النمو.

- فقدان المعرفة: وتحدث بسبب فقدان الذاكرة التنظيمية (نسيان، ترك العمل)، وتؤدي إلى تقيل الإنتاجية انخفاض الجودة، الحوادث اليومية، انخفاض الحصص السوقية، وعلى المدى البعيد يؤدي ذلك إلى ضياع المعرفة بسبب الفقد السريع أو المفاجئ في القدرات الاستراتيجية لمنظمة ما، وتؤدي إلى خطر رئيس على بقاء المنظمة<sup>(19)</sup>.

#### عمليات إدارة المعرفة:

"تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات، ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام<sup>(20)</sup> "، وهناك عدة نماذج تصف عمليات إدارة المعرفة، منها ما جاء به (Heisig 2002) من أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها" وفيما يلي عرض ذلك: <sup>(21)</sup>.

#### تشخيص المعرفة:

"يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأنَّ من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع

المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة وعملية التشخيص أمر حتمي لأنَّ الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، لذا فإن عملية تشخيص المعرفة تعد المفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم إسهاماً مباشراً في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>(16)</sup>، وهناك طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص أي تمثيلها في هيئة قواعد، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص المعرفة من خلال لقاءاتهم مع الخبراء مباشرة أو الوثائق الفنية، وتمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية والتي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، والأسلوب الأخير هو أسلوب الدلالة الرسمية بتحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام الدلالة الصورية<sup>(22)</sup>.

### توليد المعرفة:

"تعد المعرفة والقدرة على استخدامها من المصادر المهمة لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة، وأن المعرفة والخبرة التنافسية تقع في إمكان توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي بدوره أسس الخبرة التنافسية، وأوضح (Marqndt 2002) أنه يمكن توليد المعرفة بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد، ويرى أيضاً أن نوع المعرفة يحل المشكلة، وبالتجريب يمكن أن يكون ذو أهمية كبيرة بالنسبة إلى المنظمة)، وبناءً على ذلك فالأفراد هم الذين يولدون المعرفة وحدهم، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة من دون الأفراد"<sup>(23)</sup>.

لذا وجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وعليها أيضاً أن توفر البيئة المناسبة لهم، وعليه فعملية توليد المعرفة المنظمة يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

## خزن المعرفة:

"تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها"<sup>(24)</sup>،

"ومن هنا فإنَّ عملية حفظ المعرفة يجب أن تتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإنَّ حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين (الأفراد - الحواسيب)، وعلى هذا فإن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها"<sup>(25)</sup>.

**تطبيق واستخدام المعرفة:** "تعد المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها، لأنَّ الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات، وعليه فإنَّ عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف على المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب واقتنائه وتنظيمه، إنَّها تقوم على أساسين هما:

1 - استخدام معلومات المؤسسة واستغلالها والتي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد في ظل بيئة سريعة التغيير.

2 - تطبيق كفاءات الأفراد ومهاراتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم"<sup>(26)</sup>.

"ولقد ذكر المحبس أنَّ إدارة المعرفة تحتاج إلى:

أ - نظم تتيح انسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم.

ب - عمليات تشجيع تطوير المعرفة الجديدة واستخدامها.

ت - ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.

ث - طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة"<sup>(27)</sup>.

### ثانياً: الأداء المؤسسي:

يُعدُّ الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً مهماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان، ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها من هنا فالأداء من وجهة نظر (كريس أشتون، 2002) هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة.

### أهمية الأداء المؤسسي :

"تتبلور أهمية الأداء المؤسسي فيما يأتي: (عبد الله، كامل، 2017، 68)

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
  - 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
  - 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكن من المساعدة في تطوير أداء المنظمة.
  - 4- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة<sup>(28)</sup>.
- كما أضاف بلاسكة "إلى إن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في النقاط الآتية :
- أ- يُعدُّ أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
  - ب- يُعدُّ أداة لمعرفة حالة المنظمة.
  - ج- يُستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
  - د- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز  
لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا

إنَّ أهمية الأداء المؤسسي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهتمة بالمنظمة بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة والدور بنجاح، وتحقيق أهدافها بفاعلية<sup>(29)</sup>.

**التميز في الأداء:** " يُعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي ( المتميز ) خصوصاً من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الأهمية من قبل كافة المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمات وتقدمها وقدرتها على البقاء في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، ويُعرَّف السلمي التميز " بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية في الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"<sup>(30)</sup>.

وقد أشار العلواني إلى الأداء على "أنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة فاعلية لذا فإنَّ الأداء يقتضي التركيز على الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الخبرات العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم"<sup>(31)</sup>.

وفي هذا السياق أيضاً "انطلقت وجهة نظر كل من (Miller&Bramiely,1990) إلى الموارد في تعريفهم للأداء، ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة لأن المنظمات لا تُقاس بمواردها بل بقدرة المنظمة على استغلال هذه الموارد بالكيفية التي تحقق فيها أهدافها المنشودة وبقدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولقياس مستوى الأداء يُفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية لأنها تعبر عن تحقيق عدة أهداف"<sup>(32)</sup>.

### قياس الأداء المؤسسي:

أشار كل من (wheelen&Hunger,2010) إلى عدد من مقاييس الأداء المؤسسي والتي تتضمن:

1-مقاييس مالية تقليدية: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، وهي العائد على رأس المال المستثمر وربحية السهم الواحد، والعائد على حق الملكية، والتدفق النقدي الحر.

2- مقاييس أصحاب المصالح: كل فرد من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيف تؤدي المؤسسة، وتتضمن مجموع من مقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المؤسسة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع مقياساً واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم، وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم.

3-قيمة حاملي الأسهم: بسبب اعتقاد المنظمات بأن المقاييس المحاسبية، مثل: العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم، هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، حيث تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة، وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائداً قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.

4- بطاقة الأداء المتوازن : تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل العديد من الباحثين، ومن هذه التعريفات أنها: نموذج لتقويم الأداء الشامل للمنظمة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترابطها باستراتيجية ورسالة المؤسسة من خلال أربعة مناظير رئيسية، هي: المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو وان هذه المنظورات ومقاييسها يمكن زيادتها أو تخفيضها طبقاً لحاجة وطبيعة المنظمة، استراتيجيتها وأهدافها، وبطاقة الأداء المتوازن تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة التي سيتم التعرف عليها لاحقاً.

إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربع منظورات وليس فقط المنظور المالي، وهي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو<sup>(33)</sup>، وفيما يلي سوف يتم توضيح كل منظور:

أ- المنظور المالي: ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربح، وتعد هذه المقاييس ملائمة لقياس المؤسسات التي تشكل فيها الموجودات الملموسة جزءاً كبيراً من قيمتها.

ب- منظور الزبائن: حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم (الزبائن الداخليين والخارجيين)، وعليه فإن اختيار هذا النوع من المقاييس يعتمد بالأساس على نوع الزبون والقيمة السوقية التي تسعى المؤسسة تزويدها للزبون، ويتضمن هذا المنظور (رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون وكسب زبون جديد والحصة السوقية المستهدفة).

ج- منظور العمليات الداخلية: ويعكس هذا المنظور أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها، وأن الهدف من هذا المحور يتمثل في تحديد العمليات الأساسية واللازمة لتزويد الزبائن بالخدمات والمنتجات التي يرغبونها، ومن ثم تطوير مقاييس العمليات لإنجازها بشكل جيد بما يحقق توقعات الزبائن<sup>(34)</sup>.

"وفي مجال مؤسسات التعليم العالي يمكن تحديد بعض الأنشطة الداخلية التي يمكن قياسها: - المقررات العلمية من حيث شموليتها، ومدى ارتباطها بالواقع العلمي للبيئة التي تتواجد بها. - عضو هيئة التدريس بوصفه مدخلاً مهماً وأساسياً في العملية التعليمية من خلال مستواه العلمي، وقدرته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال متابعته المستمرة للتطورات التي تحصل في مجال تخصصه.

- الطالب باعتباره سوف يكون أحد مخرجاتها الأساسية مستقبلاً، وذلك من خلال تنمية قدراته في البحث، ومواصلة التطور في مجال اختصاصه، وخلق منه طالباً باحثاً.

- مقدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين وتطوير العمليات الداخلية

د - منظور التعلم والنمو: ويمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمنظمة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن ان تتم في عمليات التشغيل الداخلية<sup>(35)</sup>.

"وحدد (Chi & Hung,2011) مؤشرات القياس التي تتعلق بالنمو طويلاً لأجل المنظمة من خلال تطوير القوى البشرية وأنظمة وبرامج المنظمة وتحفيز إمكانات العاملين، وتنشيط كفاءة نظام المعلومات، وتنشيط السلطة والمسؤولية والحوافز وتخفيض معدل دوران العمل ورضا العاملين، أن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاث، هي: التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني، وهناك أربعة عناصر أساسية تمكّن المنظمة من إدارة المعرفة هي:

- 1-تعلم فردي : إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
  - 2-تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
  - 3-تعلم المنظمة : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
  - 4-تعلم الزبون : أن تدرك المنظمة أنّ زبائنها بحاجة إلى المعرفة ولاسيما المتعلقة بأنشطتها"<sup>(36)</sup>.
- "ويشير كل من (Kaplan&Norton، 2006) إلى أن المنظورات ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة، فمثلاً: برنامج التدريب يحسن من مهارات العاملين (منظور التعلم والنمو)، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن (منظور العمليات الداخلية)، وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبائن (منظور الزبائن)، وفي النتيجة زيادة العائدات وتحقيق الأرباح (المنظور المالي)"<sup>(37)</sup>.
- ونظراً لشمولية هذا النموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد متخذي القرار بالمؤسسات المختلفة بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات سيتم اعتماده لأغراض الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

#### إجراءات الدراسة:

#### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف الحمداني المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي

نستعملها لجمع البيانات." (38) قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه يهدف إلى وصف الواقع الحالي والوصول إلى استنتاجات. ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع الكلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا من حملة المؤهل العلمي (أستاذ مساعد، مشارك) ، والبالغ عددهم (25).

أداة الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة تكونت من (57) فقرة موزعة على بعدين، هما: بعد إدارة المعرفة، وتكون من أربعة مجالات مجال تشخيص المعرفة (9) فقرات، مجال توليد المعرفة (9) فقرات، مجال تخزين المعرفة (9) فقرات، مجال تطبيق المعرفة (10)، وبعد الأداء المؤسسي المتميز، ويتكون من أربعة مجالات المجال المالي (5) فقرات، مجال المتعاملين (6)، مجال العمليات الداخلية (5)، مجال التعلم والنمو (4)، وقد أعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي (موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1)، ولتحديد خلايا المقياس المستخدم في مجالات البحث تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=0,8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول الآتي:

جدول (1) مقياس المدى

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1-1.79	غير موافق بشدة
1.80-2.59	غير موافق
2.60-3.39	محايد
3.40 -4.19	موافق
4.20-5.0	موافق بشدة

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدايا

### سادساً: صدق الأداة وثباتها

صدق الأداة قام الباحثون بالتحقق من صدق الأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا للدراسة بحسب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون لبعد إدارة المعرفة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	9	.704	0.00
توليد المعرفة	9	.554	0.04
تخزين المعرفة	9	.513	0.04
تطبيق المعرفة	10	.536	0.01

دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (3) معامل الارتباط بيرسون لبعد الأداء المؤسسي.

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال المالي	5	.591	0.04
مجال المتعاملين	6	.545	0.03
مجال العمليات	5	.582	0.04
مجال التعلم والنمو	4	.645	0.00

دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكان الثبات الكلي للأداة هو ( 90 ) لاستبانة إدارة المعرفة، و( 75 ) لاستبانة الأداء المؤسسي، وهو حسب رأي المختصين مؤشر جيد لثبات الأداة وصلاحيته للتطبيق.

### المعالجة الإحصائية:

في الدراسة الحالية تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.

## مناقشة النتائج:

**السؤال الاول:** ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس المتعلقة ببعيد إدارة المعرفة؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور إدارة المعرفة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال وللبعد ككل.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لبعيد ادارة المعرفة ومجالاته

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تشخيص المعرفة	3.63	.760	
1	يُعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالأكاديمية .	4.05	1.026	
2	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الأكاديمية	3.95	1.129	
5	يتوفر لدى الأكاديمية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومدخل إدارة المعرفة .	3.21	1.182	
3	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة ( تقدير المعرفة ، بناء المعرفة ، التشارك بالمعرفة) نموذجاً لهيئة التدريس.	3.63	.955	
4	تعتمد الأكاديمية طرق علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها .	3.37	1.012	
6	يتوفر لدى الأكاديمية دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة وتطبيقها.	3.00	.816	
7	تعرف الأكاديمية الأشخاص الحاملين للمعرفة	3.11	1.197	
8	تقوم الأكاديمية بالمراجعة والمقارنة الداخلية والخارجية بعمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها	2.79	.787	
5	تمتلك الأكاديمية رؤية واضحة للمعارف تبين ماهي المعارف التي تملكها والنواقص والفجوات التي تحتاجها	3.21	1.084	
	توليد المعرفة	3.23	1.251	
5	تستعين إدارة الأكاديمية بمهارات أعضاء هيئة التدريس خدمة لأهدافها .	3.26	1.386	
8	تقوم الأكاديمية بإجراء محاكاة مع الجامعات والأكاديمية لتعزيز مستوياتها المعرفية.	3.05	1.268	
4	تركز إدارة الأكاديمية على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد فيها	3.32	1.157	
4	تسعى إدارة الأكاديمية إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتنائها .	3.32	.885	

## واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

## لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدايا

7	1.243	3.11	تستعين الأكاديمية بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها .
2	1.057	3.68	تحرص الأكاديمية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يغنون المعرفة بإضافات ملموسة.
3	1.422	3.37	تستخدم الأكاديمية أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها .
1	1.032	3.79	تشارك الأكاديمية في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.
6	1.273	3.21	تسعى الأكاديمية لجذب الكفاءات المتميزة من خارجها للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.
	.785	3.31	تخزين المعرفة
2	1.012	3.63	يتوفر لدى الأكاديمية أنظمة استدعاء وترجيح وتحديث للمعارف .
7	1.243	2.89	تمتلك الأكاديمية أقسام وإدارات خاصة بجمع وتخزين المعرفة
5	.933	3.26	توفر الأكاديمية وسائل اتصال تساعدهم للوصول إلى المعارف المخزنة لديها .
8	1.02	2.79	تستخدم الأكاديمية أنظمة وبرامج ومستودعات المعرفة من أجل تخزينها وتوثيقها .
6	1.202	3.00	تمتلك الأكاديمية أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) .
3	1.172	3.47	تضع الأكاديمية الحصول على المعرفة والاحتفاظ بها في سلم أولوياتها .
1	1.228	3.79	تمتلك الأكاديمية أدلة تقارير وقواعد بيانات مزودة بمعلومات حول موضوعات المعرفة
4	.838	3.42	تتبع الأكاديمية أسلوب خزن المعرفة الضمنية ( الخبرات وتبادل الخبرات )
6	1.155	3.00	توفر الأكاديمية وسائل اتصال تساعد في الوصول إلى المعارف المخزنة .
	<b>.479</b>	<b>3.07</b>	<b>تطبيق المعرفة</b>
7	.970	3.05	توفر الأكاديمية الوسائل المقروءة ووسائل مسموع ومرئية للوصول إلى المعارف وتطبيقها.
5	1.084	3.21	تساعد الأكاديمية على ربط من يحتاج إلى المعرفة بمن يمتلكها في الأكاديمية
8	1.202	3.00	تحرص الأكاديمية على إصدار مجلات ومنشورات لتعزيز التفاعل والحوار والمناقشة ونشر المعرفة .
10	1.065	2.63	تقوم الأكاديمية بتخصيص مخصصات مالية لتطبيق المعرفة .
4	1.046	3.26	تسعى الأكاديمية إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوة بين الإدارات

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا

			والأقسام بما .
1	.885	3.68	تقوم الأكاديمية بإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة .
9	1.119	2.84	تستخدم الأكاديمية العديد من الضوابط للسيطرة على المعرفة المطبقة .
3	.955	3.37	تقوم الأكاديمية بتعيين إحصائيين يحدون على تطبيق المعرفة
2	.961	3.42	تعطي الأكاديمية الحرية في تطبيق المعارف التي احتاجها في عملي .
6	.937	3.11	يسمح المناخ العام في الأكاديمية بتطبيق المعرفة.
	.731	3.57	بعد إدارة المعرفة

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن المتوسط العام لبعدها المعرفة جاء بنسبة (3.57)، وهذه النسبة وفقاً لمقياس الدراسة تشير إلى درجة موافق، ووفقاً لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس يأتي بأهمية نسبية في المرتبة الأولى، وهذه النتيجة وافقت دراسة النسر ومفتاح، ودراسة الزطمة، واختلفت مع دراسة هلسة التي جاءت بدرجة متوسط، ودراسة الحرايشة التي جاء جميع فقرات المحور ضعيفة أمّا نتائج المجالات لهذا البعد فكانت على النحو الآتي:

1- تشخيص المعرفة من خلال الجدول السابق جاء هذا المجال في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.63)، وبشكل عام بدرجة موافق، وقد برجع ذلك إلى إدراك إدارة الأكاديمية إلى أهمية ذلك وأولتها العناية اللازمة من خلال تضمين استراتيجيات التدريس لهذا المفهوم، وكانت الفقرة (1،2،4) على رأس هذا المجال، وهي الأعلى بمتوسط حسابي (3.63، 3.95، 4.05)، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.79-3.73)، أي: ما بين موافق ومحيد، وانفقت في هذا مع نتائج الزطمة، ومحمد، بينما جاء هذا المجال رابعاً في دراسة الحرايشة.

2- جاء مجال تخزين المعرفة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.31)، ووفق مقياس الدراسة درجة محيد، وقد يعزو ذلك إلى وجود قاعدة بيانات داخل الأكاديمية وحرصها على تحديثها، وجعل ذلك في سلم أولوياتها، وكانت الفقرات (25،19،26) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.42، 3.63، 3.79)، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.89، 3.26) وهي تقع بدرجة محيد، وقد اتفقت مع نتائج الزطمة، بينما جاء بدراسة الحرايشة ثالثاً بدرجة متوسط، وجاء ثانياً بدراسة النسر ومفتاح، ودراسة بلحاج وبمستوى أهمية متوسطة، ورابعاً بدراسة محمد.

3- مجال توليد المعرفة جاء ثالثاً بمتوسط حسابي (3.23) بدرجة محايد، وقد يعزو ذلك إلى غياب التعاون مع الجامعات الأخرى والاستفادة من خبراتها في هذا المجال وفقاً للمقياس، وجاء الفقرات (16،15،17) على رأس المجال بمتوسط حسابي (3.79 ، 3.63 ، 3.42 )، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها (3026 ، 2.89 )، وهي تقع بدرجة محايد، بينما جاء أخيراً بدراسة الحرايشة بدرجة متوسط، وجاء أولاً بدراسة النسر ومفتاح، ورابعاً بدراسة بلحاج وبمستوى أهمية متوسطة، ودراسة الزطمة أيضاً.

4- جاء مجال تطبيق المعرفة آخرًا بمتوسط حسابي (3.07)، ووفق مقياس الدراسة بدرجة محايد، وقد يعزو ذلك لضعف الموارد المالية مما انعكس على ضعف المنشورات العلمية ودعمها وضعف توفر الوسائل التعليمية، وكانت الفقرات (33 ، 36، 35) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.68، 3.42، 3.37)، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.26، 3.05)، وهي تقع بدرجة محايد، بينما وافق دراسة عبدالكريم وحورية، وجاء سادسًا بدرجة متوسط في دراسة الحرايشة، وحل ثالثاً بدراسة بلحاج وبمستوى أهمية متوسطة، وثانيًا بدراسة محمد.

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس المتعلقة ببعد الأداء المؤسسي؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور إدارة المعرفة، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال، وللبعد ككل .

جدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لبعدها الأداء المؤسسي المتميز ومجالاته

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	المجال المالي	3.89	.678	
1	تسعى الأكاديمية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي المعرفي.	3.89	.809	
3	تسعى الأكاديمية إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها	3.53	.964	
2	تقوم الأكاديمية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائدها .	3.68	.946	
4	تعمل الأكاديمية على وضع الخطط مستمرة لزيادة استثمار الموارد في خدمة الطلبة.	3.16	1.119	
1	تعمل الأكاديمية على زيادة عائدها من خلال فتح أقسام جديدة وبرامج أكاديمية	3.89	.875	

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا

			وتقديم الاستشارات.
	946.	3.42	مجال المتعاملين
3	1.073	3.47	تحرص الأكاديمية على سرعة وكفاءة معالجة الشكاوى والمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
4	1.157	3.32	تعمل الأكاديمية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على الجميع.
1	.911	3.95	تسعى الأكاديمية لتحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس .
5	1.167	3.16	نظم وسياسات الأكاديمية تتيح فرص التطور والارتقاء بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
6	1.177	3.05	تحاول الأكاديمية تبسيط اجراءات العمل والابتعاد عن الروتين لإرضاء طلبتها وأساتذتها.
2	1.172	3.53	تقوم الأكاديمية بوضع جداول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة .
	.848	3.05	مجال العمليات الداخلية
2	1.250	3.32	تسعى الأكاديمية إلى توفير هيئة تدريسية متخصصة وكفؤة.
5	1.224	2.95	توفر الأكاديمية الوسائل التعليمية الحديثة من مختبرات ومعامل ووسائل ابضاح و اللازمة لنجاح العملية التعليمية
4	1.182	3.21	تسعى الأكاديمية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة لتدعي مكتبها .
1	1.300	3.37	تكفي المقررات الدراسية الحالية أعداد الطلبة إعداداً متخصصاً وتعمل الأكاديمية على تطويرها بما يتناسب مع التطور الحاصل في ميادين المعرفة .
3	1.046	3.26	تقوم الأكاديمية بتشجيع الأبحاث العلمية التي يقوم بها الطلبة .
	.800	2.84	مجال التعلم والنمو
1	1.068	3.16	تعمل الأكاديمية على تشجيع روح الابتكار والاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .
1	1.015	3.16	تعتمد الأكاديمية على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج بما يسمح بالارتقاء بمستويات الأداء
2	1.333	3.00	تشجع الأكاديمية المبدعين وتتنبي أفكارهم .
3	1.172	2.53	تستثمر الأكاديمية أموالاً كبيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية .
	.821	3.21	بعد الأداء المؤسسي

يُلاحظ من خلال الجدول (5) أن المتوسط العام لبعد الاداء المؤسسي المتميز جاء بنسبة (3.21)، وهذه النسبة وفقاً لمقياس الدراسة وبشكل عام تشير إلى درجة محايد، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرظمة، ودراسة بلحاج أيضاً بنتيجة متوسطة التي جاءت بدرجة متوسط، وأيضاً دراسة هلسة، أما نتائج المجالات لهذا البعد فكانت على النحو الآتي:

1- المجال المالي من جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.89)، وبدرجة موافق، وقد يعزى إلى ضعف هذا الجانب وسعت الأكاديمية على سد العجز من خلال تقليل النفقات التشغيلية حياله والاستثمار، وكانت الفقرة (5،1) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.89)، وبدرجة موافق أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.68،3.16) أي ما بين موافق ومحيد.

2- جاء مجال المتعاملين ثانياً بمتوسط حسابي (3.42) بدرجة موافق، وقد يعزى ذلك إلى زيادة الاهتمام من قبل الأكاديمية بإيجاد مناخ تعليمي صحي، وفقاً لمقياس الدراسة وكانت الفقرات (11،8) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.95،3.53)، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.47،3.05)، وهي تقع ما بين محيد وموافق، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد حيث جاءت اولاً، وكذلك في دراسة الزطمة أيضاً.

3- مجال العمليات الداخلية جاء ثالثاً بمتوسط حسابي (3.05) بدرجة محيد، ومرجع ذلك تقريبا ضعف توفر الوسائل التعليمية والمراجع الحديثة، وفقاً للمقياس وجاءت الفقرات (12،15) على رأس المجال بمتوسط حسابي (3.37،3.32)، أمّا باقي الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين (3.26،2.95) أي ما بين بدرجة محيد، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد حيث جاءت ثالثاً، وكذلك في دراسة الزطمة أيضاً ثالثاً.

4- جاء مجال التعلم والنمو آخراً بمتوسط حسابي (2.84) بدرجة محيد، وقد يعزى ذلك لضعف التمويل اللازم لهذا المجال كانت الفقرات (17) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.16)، وجاءت فقرة واحدة بدرجة غير موافق، وهي الفقرة (20) بمتوسط حسابي (2.53)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد حيث جاءت ثانياً، وكذلك في دراسة الزطمة أيضاً ثالثاً.

**السؤال الثالث :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول إدارة المعرفة، وأثرها على الأداء المؤسسي المتميز تعزى للدرجة العلمية :- تم استخدام اختبار تحليل التباين ANOVA .

جدول (11) تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1	.148	.266	.613	غير دالة
	داخل المجموعات	17	.558			
الاداء المؤسسي	بين المجموعات	1	2.55	4.530	.067	غير دالة
	داخل المجموعات	17	.565			

لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

من خلال الجدول (11) يتبين أنّ قيمة sig(.613) بالنسبة لبعء إدارة المعرفة، وقيمة sig(.067) بالنسبة لبعء الأداء المؤسسي المتميز هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق وجهات نظر أفراد الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المتميز حيث أنّ أكاديمية الدراسات العليا لا تستقيم بعملها وتحقيق رؤيتها إلّا من خلال الربط بين هذين البعدين، وقد اختلفت مع دراسة الخرابشة التي أكدت على وجود فروق لصالح الأستاذ المشارك، بينما اتفقت مع دراسة هلسة.

### النتائج والتوصيات:

النتائج: كشفت الدراسة في جانبها الميداني عن النتائج الآتية:

1. إنّ المتوسط العام لبعء إدارة المعرفة جاء بنسبة (3.57)، وهذه النسبة تشير إلى درجة موافق وبأهمية نسبية في المرتبة الأولى.
2. تشخيص المعرفة جاء هذا المجال في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.63)، وبدرجة موافق وكانت الفقرة (تُعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالأكاديمية)، (تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الأكاديمية)، (تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة) (تقدير

- المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً لهيئة التدريس) على رأس هذا المجال هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.63، 3.95، 4.05)
3. جاء مجال تخزين المعرفة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة محايد، وكانت الفقرات (تحرص الأكاديمية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يغنون المعرفة بإضافات ملموسة)، (يتوفر لدى الأكاديمية أنظمة استدعاء وترجيح وتحديث للمعارف)، (تستخدم الأكاديمية أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.42، 3.63، 3.79).
4. مجال توليد المعرفة جاء ثالثاً بمتوسط حسابي (3.23) بدرجة محايد، وجاء الفقرات (تشارك الأكاديمية في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة)، (تستخدم الأكاديمية أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها)، (تحرص الأكاديمية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس الذين يغنون المعرفة بإضافات ملموسة) على رأس المجال بمتوسط حسابي (3.16، 3.68، 3.79).
5. إنَّ المتوسط العام لبعء الاداء المؤسسي المتميز جاء بنسبة (3.21)، وهذه النسبة تشير إلى درجة محايد.
6. المجال المالي من جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة موافق، وكانت الفقرة (تسعى الأكاديمية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي المعرفي)، (تعمل الأكاديمية على زيادة عائداً من خلال فتح أقسام جديدة وبرامج أكاديمية وتقديم الاستشارات) على رأس هذا المجال هي الأعلى بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة موافق.
7. جاء مجال التعاملين ثانياً بمتوسط حسابي (3.42) بدرجة موافق، وكانت الفقرات (تسعى الأكاديمية لتحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء هيئة التدريس) (تقوم الأكاديمية بوضع جداول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب التزاحم بين الطلبة) على رأس هذا المجال بمتوسط حسابي (3.53، 3.95).

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجداييا

8. مجال توليد المعرفة جاء ثالثاً بمتوسط حسابي (3.05) بدرجة محايد وفقاً للمقياس، وجاءت الفقرات (تسعى الأكاديمية إلى توفير هيئة تدريسية متخصصة وكفؤة)، (تكفي المقررات الدراسية الحالية لأعداد الطلبة إعداداً متخصصاً وتعمل الأكاديمية على تطويرها بما يتناسب مع التطور الحاصل في ميادين المعرفة) على رأس المجال بمتوسط حسابي (3.32،3.37).

9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز.

**التوصيات:** من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- العمل على تبنى إدارة المعرفة كمدخل للتطوير ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- العمل على إيجاد ثقافة مشجعة على إنتاج المعرفة ونشرها كمنهاج عمل.
- العمل على إيجاد قاعدة بيانات لحفظ كافة المعلومات.
- الاهتمام بالتواصل مع الجامعات الأخرى وتبادل الخبرات في مجال توليد المعرفة.
- الاعتماد بمواكبة التطور من خلال تطوير الوسائل التعليمية، وتزويد المكتبة بالكتب الحديثة وربطها بالشبكة العنكبوتية
- العمل على إيجاد بدائل للتمويل تساعد على توليد المعرفة ونشرها.
- وضع خطة عمل للمقارنة الداخلية والخارجية بعمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها.
- الاستعانة بفرق عمل ذات التنوع المعرفي؛ لتوليد المعرفة واكتشافها.
- وضع أنظمة وبرامج ومستودعات للمعرفة من أجل تخزينها وتوثيقها.
- العمل على زيادة المخصصات المالية من أجل تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- القيام بورش عمل من الداخل والخارج للتعريف بإدارة المعرفة، والعمل على تشجيع الأبحاث العلمية التي يقوم بها الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

## الهوامش:

- 1- الزطمة، نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص2
- 2- المطلق، تركي بن علي حمود، دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 4، العدد 12، ص 217
- 3- عبدالله، حاتم علي، كامل، وسام هاشم، أثر موارد المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد الثالث، العدد التاسع والثلاثون، 2017، ص 124
- 4- الأكلبي، علي ذيب "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26
- 5- عبد الله، حاتم علي، كامل، وسام هاشم أثر موارد المعرفة في الأداء المنظمي، مرجع سابق، ص 68
- 6- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر : الأردن، 2005، ص 67
- 7- السلمي، علي إدارة ألتميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 8
- 8- الزطمة، نضال، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص ج
- 9- بوزيداوي، محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص 141
- 10- الحرابشة، عمر محمد، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق، 2016، ص 5
- 11- النسر، عبد الكريم ساسي، مفتاح، حورية الهادي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد التاسع - سبتمبر 2019، ص 1

- 12- هلسة، مجمد، إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، رسالة ماجستير، جامعة الاستقلال، فلسطين، ص208
- 13- بلحاج، ابراهيم بلقاسم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد 7، يونيو2020، ص51
- 14- قندلجي، عامر والجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2005، ص36
- 15- الفهداوي، فلاح مبارك ونوري، إساء علاء الدين، إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، 2011، العدد 5، ص100
- 16- دوسة، طالب أصغر وسوسن جواد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 47، 2007، ص5
- 17- العلي، عبد الستار، وآخرون "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان، الأردن، 2009، ص37
- 18- الزطمة، نضال إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص22
- 19- الضويحي، فهد بن عبدالله ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق مقال منشور على الانترنت <fill//D://Downloads/index.htm>، 2009، ص3
- 20- السلمي، سارة بنت سعدي سعيد أهمية إدارة المعرفة في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، الرياض، 22- 24 نوفمبر، 2016، ص25
- 21- الكبيسي، صلاح عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص67
- 22- الجبوري، نعمة حسن واسماعيل، احمد عبد القادر، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي، مجلة جامعة بغداد، العدد 52، 2017، ص116