الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة في الجامعة السورية الخاصة وأثرها في الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية

The Availability Of Knowledge Management Dimensions At The Syrian Private University And Its Impact On Institutional Performance

A Filed Study

مشروع أُعِدَّ لِنَيلِ دَرَجَةِ الإجازَةِ الجامِعيَّة في العُلُومِ الإداريَّة_
اِختِصاص (إدارَةِ المَوارِدِ البَشَريَّة)

إعداد الطّالبة:
منى طارق السّيد

إشراف الدّكتورة:
أنمار عرابي

2024-2025

الشكر والتقدير

بعد الحمد الله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير ووفقني إلى إتمام هذا العمل

يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير

إلى

الدكتورة أنمار عرابي: لقبولها الإشراف على هذا المشروع وعلى توجيهاتها العديدة، ودعمها المتواصل ومساعدتها التي قدمتها لي...

وإلى

الدكتور منير عباس: صاحب اليد البيضاء والمعروف الذي لا ينسى ومشكاة طريقي العلمي...

وإلى

جميع أفراد كلية العلوم الإدارية من إداريين وكادر تدريسي...

وإلى

إدارة الجامعة

الإهداءات

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

وحلماً كنت أحسبه من المحال فأضحى صدفةً قدرا...

الحمد لله حبّاً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

أهلاً بالحلم الذي انتظرته سنيناً طويلة الذي شارف على الانتهاء بعد تعبٍ ومشقة في سبيل الحلم والعلم الذي حملت في طياته أمنيات الليالي...

الحمد الله الذي هجم السرور علي حتى أنه من فرط ما قد أسرني أبكاني...

ما كان أملي باللهِ إلا خيراً وما كان دعاء أبي وأمي إلا مستجاباً...

فالحمد لله الحمد لله الحمد لله حتى يبلغ الحمد منهاه...

أهدي مشروع تخرجي

إلى النور الذي أضاء دربي إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً وصاحب السيرة العطرة والفكر المستنير من آمن بقدراتي رغم عجزي ووقف خلفي كظلي...

إلى من تفطر قلبه شوقاً وحنت عيناه إلى رؤيتي حاملةً شهادتي وحان الوقت حصاده بعد انتظار طويل...

إلى أسمى آيات العطاء البشري سندي بعد الله...

"أبي الحبيب"

إلى أول من ناديت باسمها "حبيبتي" ... إلى التي جنة الله تحت قدميها من أفنت عمرها لأجل أن تراني في يومي كهذا...

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي...

إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني...

نور عيني ورفيقة النجاح والكفاح

"الحبيبة أمي"

إلى ونس أيامي...

إلى من يشتد عضدي بهم الذين هم ملاذي ورمز فخري فأنا منهم وهم مني...

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي...

إلى العقد المتين الذين شاركوني طفولتي بصدق وإخلاص وتعاونوا لإتمام دراستي...

إلى وصية الله إخوتي...

"أمل- اسلام- نبراس"

إلى من تطيب الروح بمجالسهم ويهدأ ضجيج قلبي عند لقياهم من ببراءتهم يزول التعب وتمحى الهموم من شاركوني رحلة طفولتي وما زالوا...

"رهف تقوى- أمل تقوى- دلع طويلة- رؤى طويلة"

إلى من عرفتها صدفةً وكانت من أجمل الصدف...

إلى من شاركتني في فرحي وحزني شريكة الطريق منذ البداية حتى النهاية من كانت الداعمة والكتف الثابت إلى من أثبتت بأن الصداقة بالمواقف لا بالسنين...

إلى من أباهي برفقتها كل سنيني وأيامي...

إلى حبيبة الفؤاد...

"رنيم السرايجي"

إلى من كانوا أبطال حكايتي من أصبحوا جزءً من قلبي وكل حياتي

إلى من أضاف وجودهم حلاوة إلى مرَّ الطريق وهانت بقربهم كل المصاعب من رسموا السعادة في طريقي إلى كل من أحببتهم بصدق

رفاق الدرب في هذا المشوار الطويل ...

" رنيم السرايجي - مايا السيدة- لين الرفاعي- رغد البارودي- غزل الحمد - جودي طاطيش - دانة غزال- دانة الرفاعي- جودي أبو عساف- قمر البارودي

باسل إبراهيم- نور الدين ذي النون - أحمد سعد الدين - رياض كلثوم"

إلى من جمعتني بهم المقاعد الدراسية ورسمت بقربهم أجمل الذكريات...

إلى من كانوا من أعز الأصدقاء...

"مرام العبسة- سيدرة الشامي- سارة زغل- راما محمد- روان الشياح- آية الحمصي- رنيم الحلو- رغد عبد الرحمن- نور الحجي- يمامة الديري- رند الخطاب- ماسة شيرازي- سارة الخن- شهد العلبي- ليلى صقر- رهف الحسيني-

عمر السيد عبيد- وليد سحلول- مؤمن تاجي- عبد الرحمن أحمد- عبد الله نجيب- زياد كلثوم-

محمد يحيى حلواني- غيث حلاق- يزن الصاحب"

إلى من كانت يداً للعون سحاباً ممطراً في سنين العجاف مصدراً للتفاؤل والإلهام...

من عرفتها في بيوت الله ومن بقربها تزداد الأيام جمالاً...

صاحبة القلب الأبيض...

"آ. رغد الملك"

إلى من تلقيتُ بهم على مر الإيام وعرفتهم في أجمل المواقف من برفقتهم هان المشاور وبضحكتهم اكتملت السعادة...

إلى من كانت صحبتهم شرف لي...

"علا عصاصة- راما رجب- ياسمين صلال- مروة تلي- سلمى تلي- سلمى شعبان- سديل عقاد- ولاء الحسيني

عبد الرزاق معراتي- محمد أرضروملي- عمار أحمد- حسن الرز- طارق السيد- يمان صادق- محمد حاج علي- محمد أبو خديجة- نور شالاتي- نور فضيلة- زين عبد المعطي- حمزة عقاد- جاد درويش علي جوجو- حسام سليمان"

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى إدارة الجامعة وبيان العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة)، والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة الإداريين في الجامعة السورية الخاصة وتم اختيار عينة من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة، جرى الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (50) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واختبار الفرضيات باستخدام اختبار one sample t test والانحدار الخطي البسيط.

خلصت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها هو تمتع إدارة الجامعة السورية الخاصة في عينة الدراسة بمستوى متوسط من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود علاقات ارتباطية متوسطة بين متغيرات الدراسة كانت أقواها خزن المعرفة والأداء المؤسسي، تلتها تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي ثم مقومات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، والأقل شدة كانت بين فريق المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها العمل على توافر تقانة حديثة لدى الجامعة، وذلك لضمان سهولة العمل، وأن يتم إقامة علاقات رسمية في الجامعة السورية الخاصة، وإقامة أنشطة تعليمية لتنمية الذاكرة الشخصية تعتمد على التجارب في الجامعة. ووجود خبراء خارجيين في إدارة المعرفة لدى الجامعة. وأوصت بالاستمرار في تطوير برامج تدريب مكثفة تركز على تعزيز أبعاد إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لدى إدارة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي.

Abstract

The study aimed to demonstrate the level of knowledge management and institutional performance among employees Private at the Syrian University, and to demonstrate the relationship between the components of knowledge management (knowledge generation, knowledge distribution, knowledge storage, knowledge application, knowledge team, knowledge management components), and institutional performance at the Syrian Private University. The descriptive analytical approach was adopted. The study community included administrative employees at the Syrian Private University. A sample of administrators working in different job positions was selected. The questionnaire was relied upon to collect data. The number of distributed questionnaires suitable for analysis was (50) questionnaires that were analyzed using the SPSS statistical program and hypotheses were tested using the one sample t test and simple linear regression. The study concluded with a number of results, the most important of which is that the administration of the Syrian Private University in the study sample enjoys an average level of knowledge management and institutional performance, in addition to the presence of medium correlations between the study variables, the strongest of which was knowledge storage and institutional performance, followed by knowledge application and institutional performance, then the components of knowledge management and institutional performance, and the least severe was between the knowledge team as one of the components of knowledge management and institutional performance at the Syrian Private University. The study reached several

recommendations, the most important of which are ensuring the availability of modern technology at the university to ensure ease of work, establishing formal relationships at the Syrian Private University, and holding educational activities to develop personal memory based on experiences at the university. It also recommended the presence of external experts in knowledge management at the university. The study recommended continuing to develop intensive training programs focused on enhancing the dimensions of knowledge management in institutional performance within the university administration. Keywords: knowledge management, knowledge generation, knowledge distribution, knowledge storage, knowledge application, knowledge team, knowledge management components, organizational performance.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإطار العام للدراسة	
أولاً: المقدمة	**1**
ثانياً: مشكلة الدراسة	**2**
ثالثاً: أهداف الدراسة	**2**
رابعاً: فرضيات الدراسة	**3**
خامساً: أهمية الدراسة	**3**
سادساً: الدراسات السابقة	**4**
سابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة	**9**
ثامناً: متغيرات الدراسة	**9**
تاسعاً: مجتمع الدراسة	**9**
عاشراً: حدود ومحدودات الدراسة	**9**
الحادي عشر: منهج الدراسة	**10**
الفصل الأول: إدارة المعرفة	**11**
أولاً: التمهيد	**12**
ثانياً: المفهوم العام للمعرفة	**12**
مفهوم المعرفة لغة	**12**
مفهوم المعرفة اصطلاحاً	**13**
ثالثاً: أنواع المعرفة	**14**
رابعاً: عناصر إدارة المعرفة	**15**
خامساً: مراحل إدارة المعرفة	**16**
سادساً: أهمية دراسة إدارة المعرفة	**17**
سابعاً: مصادر إدارة المعرفة	**18**
ثامناً: استراتيجيات إدارة المعرفة	**19**
تاسعاً: نظريات إدارة المعرفة	**20**
عاشراً: فوائد إدارة المعرفة	**21**
الحادي عشر: عوامل نجاح إدارة المعرفة	**22**

الثاني عشر: معوقات إدارة المعرفة	22
الثالث عشر: أبعاد إدارة المعرفة	23
الثالث عشر: أبعاد إدارة المعرفة	24
أولاً: التمهيد	26
ثانياً: مفهوم الأداء	26
ثالثاً: تعريف الأداء المؤسسي	26
رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي	27
خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي	28
سادساً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي	30
سابعاً: معوقات الأداء المؤسسي	31
ثامناً: أهمة تقييم الأداء المؤسسي	31
الفصل الثالث: الحالة العملية	35
أولاً: التمهيد	37
ثانياً: لمحة عن الجامعة السورية الخاصة	37
ثالثاً: أدارة الدراسة	37
رابعاً: عينة الدراسة	38
خامساً: المعالجة الإحصائية	38
سادساً: الإحصاءات الوصفية	38
سابعاً: ثبات وصدق الاستبيان	40
ثامناً: تحليل الآراء	43
تاسعاً: طبيعة البيانات	48
عاشراً: دراسة العلاقات	49
الحادي عشر: دراسة التأثير	50
الثاني عشر: دراسة الفروق	54
النتائج والتوصيات	62

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية	39
2	معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	42
3	مقياس ليكرت الخماسي	43
4	تحليل الإجابات على محاور وأبعاد الدراسة	43
5	تحليل الإجابات للمحور الأول	44
6	تحليل الإجابات للمحور الثاني	47
7	نتائج الاختبار الطبيعي للمحاور والأبعاد	48
8	العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة	49
9	العلاقة بين الأداء المؤسسي وأبعاد إدارة المعرفة	49
10	مقياس الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	51
11	اختبار العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	51
12	معاملات العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	51
13	مقياس الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	53
14	اختبار العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	53
15	معاملات العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	53
16	نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للجنس	54
17	نتائج المقارنة بين المحاور الدراسة بالسبة للعمر	55
18	نتائج المقارنة بين المحاور الدراسة بالسبة للمستوى التعليمي	57
19	نتائج الاختبارات التلوية للمقارنة بين الأداء المؤسسي بالنسبة للمستوى التعليمي	57
20	نتائج المقارنة بين المحاور الدراسية بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	59

قائمة الأشكال

رسم توضيحي	اسم الشكل	الصفحة
1	توزيع العينة حسب متغير الجنس	40
2	النسب المئوية والتكرارات لمتغير العمر	40
3	النسب المئوية والتكرارات لمتغير المستوى التعليمي	41
4	النسب المئوية والتكرارات لمتغير مكان العمل	41
5	النسب المئوية والتكرارات لمتغير عدد سنوات الخبرة	41
6	العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	54
7	متوسط إدارة المعرفة حسب متغير الجنس	55
8	متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير الجنس	55
9	متوسط إدارة المعرفة حسب متغير العمر	56
10	متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير العمر	57
11	متوسط إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي	58
12	متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي	59
13	متوسط إدارة المعرفة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	60
14	متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير عدد سنوات الخبرة	60

الفصل الأول – الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

دراسات عربية

دراسات أجنبية

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: حدود ومحدودات الدراسة

تاسعاً: منهج الدراسة

أولاً ـ المقدمة:

تواجه المؤسسات الحديثة باختلاف أنواعها موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها التحولات نحو عالم المعرفة والتكنولوجيا، التي تعتمد الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، والناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحواسيب الآلية والشبكة العالمية للاتصالات. ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الأساسي الأكثر أهمية، والأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة أو فشلها. تعد المعرفة العنصر الحقيقي لبقاء منظمات اليوم ووسيلة هادفة ومعاصرة للكتيف 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، "كالعولمة والخصخصة وثروة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات المختلفة"

أصبحت إدارة المعرفة من أهم المدخلات في العصر الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، فهناك نوع من الترابط والانسجام وتطابق بين مفهومي إدارة المعرفة والأداء المؤسسي[1].

يعد الأداء المؤسسي العامل المهم في جميع المؤسسات في مختلف الجهود التي تكون مقدمة من قبل الإداريين والعاملون، مما يجعله محورياً وأساسياً وقد حظي مفهوم الأداء المؤسسي بمفهوم شامل في العديد من الدراسات، رغم ذلك لا يزال هناك غياب واضح حول تعريف محدد.

تعتبر المؤسسات التعليمية من بين أهم المؤسسات التي تهتم بتبني إدارة المعرفة لأن عليها أن تسعى إلى عصرنة وتحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل فلم يعد خافيا على القائمين والمهتمين بالمؤسسات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل عن الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح من ضروري البقاء لمنظمات التعليم كيانا وسمعة، وكل ذلك يتطلب منها تهيئة بيئتها الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المناسبة لتحقيق الاستفادة من المعرفة بأكبر قدر ممكن.

انطلاقاً مما سبق وباعتبار أن المؤسسات التعليم هو مصدر للمعرفة والاستثمار فيها، فهي التي أكثر المؤسسات التعليم على الدراسات العلمية الهادفة إلى مناقشة تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم على المستوى العالمي والمحلي لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف البحث في تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم ودورها في ضمان جودة الخدمات التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية.

---

[1]. محمد منير، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على تمييز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، دراسة حالة جامعة غرادية، 2020 ص15

ثانياً _ مشكلة الدراسة

على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق معتبر في قطاع التعليم عالمياً إلا أنه معظم مؤسسات التعليم في سورية ما زالت تؤدي عملها بطرائق تقليدية غالباً. فإلى أي مدى تدرك هذه المؤسسات بأن المعرفة هي مصدر تحسين العملية الإدارية والتعليمية والارتقاء بجودة الأداء المؤسسي. وبما أن المؤسسات التعليمية تسعى لتحسين جودة خدماتها التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء العمل، فقد انطلقت مشكلة الدراسة من واقع المؤسسة التعليمة التي تنتمي لها الطالبة وهي الجامعة السورية الخاصة، التي لا نعرف مدى امتلاكها لأسس إدارة المعرفة، ولا يوجد أي دراسة سابقة لتقييم واقع إدارة المعرفة فيها، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد إدارة المعرفة في العملية الإدارية في الجامعة السورية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما هي درجة تمتع العمل الإداري في الجامعة السورية الخاصة بالأداء المؤسسي؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة) والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة؟
4. هل يوجد اختلاف في آراء العاملين بالنسبة للمتغيرات المدروسة وفقاً للصفات الشخصية لهم؟

ثالثاً ـ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة من خلال الآتي:

1. تقييم درجة تمتع إدارة الجامعة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.
2. قياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
3. بيان العلاقة بين الوعي الذاتي كأحد مكونات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات المعرفة) والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.
4. بيان العلاقة بين إدارة الذات كأحد مكونات إدارة المعرفة المختلفة والأداء المؤسسي
5. بيان العلاقة بين الوعي الاجتماعي كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
6. بيان العلاقة بين إدارة العلاقات كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

رابعاً ـ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى متوسط لكل من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين خزن المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة المختلفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات المعرفة) والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.
2. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مقومات إدارة المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.
4. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى الجامعة السورية الخاصة.

خامساً ـ أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا المشروع من خلال التطرق إلى موضوع ذو قيمة علمية عالية ومحاولة جمع المعلومات النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، والذي يمكن أن يكون مرجعاً مفيداً للطلاب الباحثين في هذه المجالات.

الأهمية العملية:

تنطلق الأهمية العملية لهذا المشروع من خلال تطبيقه في واحدة من المؤسسات التعليمة الجامعية الخاصة الرائدة في سورية وهو التطبيق الأول على حد علم الطالبة.

سادساً ـ الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بيئات مختلفة، نستعرض أهمها فيما يلي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

❖ **الدراسات العربية**

- دراسة (سكينة البشير 2024) بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.[1]

هدفت هذه الدراسة لتعرف على إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وهي: ما هو المفهوم لإطار المعرفة وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ومبرراتها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها وأهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث استدعت طبيعة التساؤلات تم الاستخدام للتعرف على الجانب النظري للموضوع، كما توصلت الدراسة إلى بعض النتائج:

1. الوعي بأهمية امتلاك المعرفة وأهميتها في اتخاذ القرار الإداري المطور.
2. المعرفة هي حصيلة معالجة المعلومات وتخصصها في مجال معين لنقل خبرة التعلم.
3. متخذ القرار لا يقوم باتخاذ القرار بشكل مباشر وإنما يستند إلى المعرفة المتوفرة لديه داخل المؤسسة.
4. إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها من توليد وابتكار المعرفة المتجددة وتخزينها ونشرها وتطبيقها.

كما أوصت الدراسة إلى تبني مؤسسات التعليم العالي استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي، والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، وتوفير معلومات دقيقة ومستحدثة تساعد في عملية اتخاذ القرارات وتوجيه مسارات العمل بصيغ متطورة.

- دراسة (هادي أحمد مباركي ،2023) بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة في مدارس إدارة تعليم منطقة جازان.[2]

سعى البحث إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بإدارة التعليم بمنطقة جازان ووضع تصور مقترح لتطوير عملية تطبيق إدارة المعرفة حيث قام الباحث بدراسة وصفية تحليلية بالرجوع

---

[1] سكينة البشير قدمور (2024) إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الأصالة 4 (9).

[2] هادي أحمد المباركي (2023) تصور مقترح لتطوير عملية إدارة المعرفة في مدارس إدارة تعليم منطقة جازان مجلة الشباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج 17(17) ، 331-353، 2023.

إلى الدراسات السابقة وإعداد إطار نظري عن عملية عن عملية إدارة المعرفة ثم إدارة المعرفة في مدارس التعليم وكيفية تنفيذها بما يسهم بالارتقاء بالمدارس حيث تم رصد واقع تطبيق إدارة المعرفة بمنطقة جازان وفي ضوء ذلك تم إعداد تصور مقترح مكون من 6 أهداف رئيسة للتصور وعدد 8 متطلبات تنفيذية وعدد كبير من الآليات التنفيذية لتطور نظم إدارة المعرفة تنفيذية لتطبيق التصور المقترح لرفع مستوى تطبيق عملية إدارة المعرفة بإدارة تعليم جازان بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: نظم إدارة المعرفة

- دراسة (مرفت يوسف جرجس ،2022) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات بالإدارة التعليمية جمهورية مصر التعليمية.[1]

من خلال الدراسات السابقة تعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها بالمؤسسات المعاصرة والحديثة وقد برزت بكثرة في أدبيات الإدارة المعاصرة وهي تطرح رؤية شاملة والهدف منها جعل المعرفة محور لنشاطات المؤسسة حيت التركيز على هذه الأنشطة المعرفية القوية داخل المؤسسات التعليمية كما تستند إدارة المعرفة إلى الجهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف إلى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الإنجازات المستقبلية كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين للتحدي وللتميز في نفس الوقت إذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء متميز والوصول إلى التميز المؤسسي.

السعي لتحقيق التميز في أي مؤسسة مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي تحدث في الوضع الراهن في مصر الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على التجاوز الصعوبات وخلق التميز والتطوير في الأداء

هدفت الدراسة إلى تحليل آثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات وتقييم آثر إدارة المعرفة ودرجة تحقيق التميز المؤسسي، التميز المؤسسي وعمل نموذج للدراسة يشمل على متغيرات الدراسة وذلك ولاستفادة منها الإدارات التعليمية المصرية كمجال للتطبيق.

---

[1] مرفت يوسف جرجس (2022) أثر إدارة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات بالإدارة التعليمية مجلة البحوث الإدارية 40 (3).

- دراسة (حجار، محمد، بن يمينة، عمر،2020) بعنوان: دور المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي.[1]

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المعرفة في تحقيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد البحث إلى الجانب النظري حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة المعرفة في تحقيق بضمان جودة التعليم العالي ودراسة الموضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بداخل إدارة المعرفة إضافة إلى تحديد عوامل إنجاح تطبيقه وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق إدارة المعرفة في نظام ضمن الجودة التعليم العالي بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق هذا النظام المتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة وإدارة المعرفة مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

- دراسة (منال حسين الحميدي، 2019) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف .[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف والبالغ عددهم (1494) عضواً وتم سحب عينة عشوائية طبقية من المجتمع بلغت (315) عضواً وأعدت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسط وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف وتوصي الدراسة: بإيجاد ثقافة محفزة ومشجعة على توليد المعرفة ومشاركتها بداخل جامعة الطائف وتوفير الموارد المالية الكافية

---

[1] حجار، محمد، بن يمنيه، عمر (2020)، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، جامعة ابن خلدون

[2] منال حسين الحميدي (2019)، دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة كلية التربية (أسيوط) 35 (5) ، 442_480

لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين لإنتاج المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لهم وربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة

❖ **الدراسات الأجنبية**

دراسة (2021، Krinshna Prasad Paudel, Prakash C Bhattaraim, (Mahanand Chalise

Interdependencies Between Knowlodeg Management and Academic Performance in High Educational Institutions

الترابطات بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.[1]

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة المتبادلة بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في نيبال.

طبقت هذه الدراسة البحث المسحي لتحديد الترابطات بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي في سياق مؤسسات التعليم العالي تم جمع البيانات من 445 موظفاً أكاديمياً من أربع جامعات مختلفة في نيبال باستخدام استبيان الذي تم إنشاؤه ذاتياً باستخدام أساليب دلفي.

تم تطبيق تحليل العوامل لتحديد أبعاد إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي وتم تطبيق تحليل الارتباط القياسي لفحص العلاقة المتبادلة بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي.

أجريت هذه الدراسة على أساس الممارسات والتصورات اليومية لأعضاء الهيئة التدريس في أربع جامعات مختلفة في نيبال، يتغير السياق المتغير للممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية والبنية التنظيمية وأفكار أعضاء هيئة التدريس بسرعة وهذا يتطلب الجوانب العلمية لنقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لتعزيز رأس المال الفكري للفرد.

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة في مرحلة ناشئة وتم تطبيقه على بعض المؤسسات المالية حتى الآن. في هذا السياق تقد هذه الورقة دراسة أجريت لاستكشاف الترابط بين ممارسات إدارة المعرفة في

---

[1] كريشنا بوديل، براكاش سي، ماهاناند تشاليز (2021)، الترابطات بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي في مؤسسات العليم العالي شركة إيميرالد للنشر المحدودة (2021)

مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الأنشطة والحوارات الأكاديمية. تعمل إدارة المعرفة على تعزيز رأس المال الفكري للفرد والمؤسسة وتؤثر على التنمية الشاملة لاقتصاد المعرفة في الأمة.

دراسة (Sangeeta NAMDEVA Dhamdhere ،2015) بعنوان:

(Importance of Knowledge Management in the Higher Educational Institutes.)

أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العليا .[1]

تساهم كل مؤسسة أكاديمية في المعرفة يجب تجميع المعلومات والمعرفة الناتجة في مكان مركزي ونشرها بين المجتمع لمزيد من النمو. لوحظ أن المعرفة الناتجة في المعهد الأكاديمي لا يتم تخزينها أو التقاطها بشكل صحيح. كما لوحظ أن المعلومات أو المعرفة الناتجة في المعهد الأكاديمي في كثير من الأحيان لا يعرفها أحد وتظل أدبيات رمادية والتي قد تكون مفيدة إذا تم الحفاظ على الترميز المناسب في المؤسسة بشكل صحيح وبالتالي فإن الفائدة أيضاً مفقودة وسبباً لتكرار النشاط. يتم تنفيذ هذا المشروع تحت إشراف مجلس الجامعات والكليات بجامعة بوني لإيجاد أهمية إدارة المعرفة السابقة للمعهد كما أجريت دراسة حول التقاط البيانات وتحليها وتصنيف البيانات واستخراج البيانات ورسم خرائط المفاهيم والفهرسة وربط وإعادة تعبئة المعرفة والأدوات والتقنيات والاستراتيجيات وقضايا حقوق النشر في مشاركة هذه المعرفة من خلال قاعدة المعرفة.

سابعاً ـ التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمة المختلفة خارج سورية، حيث تشابهات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المتبع وقد اختلفت الدراسة الحالية عن سابقاتها لذلك ستتناول في دراستنا هذا المفهوم في إحدى الجامعات السورية الخاصة.

---

[1] **سانجيتا ناماديف دامدهيري (2015)، أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية المجلة التركية للتعليم عن بعد (الجمعية الأمريكية لعلم النفس) 16 (1) ، 162_183، 2015**

ثامناً: متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

- توليد المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- خزن المعرفة.
- تطبيق المعرفة.
- فريق المعرفة.
- مقومات إدارة المعرفة.

- **المتغير التابع: الأداء المؤسسي.**

تاسعاً ـ مجتمع الدراسة:

ضم مجتمع الدراسة الإداريين في الجامعة السورية الخاصة. وتم اختيار عينة منهم في مناصب وظيفية مختلفة، وتم استرجاع 50 استبيان قابل للتحليل.

عاشراً ـ حدود ومحددات الدراسة:

الحدود المكانية:

الجامعة السورية الخاصة.

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة في الفترة من تاريخ 2024/10/25 لغاية 2025/4/10.

الحادي عشر ـ منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع أدبيات الدراسة وربطها العملي بالواقع في الجامعة السورية الخاصة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل الاستبانة واستخلاص النتائج.

الفصل الثاني – الإطار النظري للبحث
المبحث الأول – إدارة المعرفة

أولاً: التمهيد

ثانياً: المفهوم العام للمعرفة

ثالثاً: أنواع المعرفة

رابعاً: عناصر إدارة المعرفة

خامساً: مراحل إدارة المعرفة

سادساً: أهمية دراسة إدارة المعرفة

سابعاً: مصادر إدارة المعرفة

ثامناً: استراتيجية إدارة المعرفة

تاسعاً: نظريات إدارة المعرفة

عاشراً: فوائد إدارة المعرفة

الحادي عشر: عوامل نجاح إدارة المعرفة

الثاني عشر: معوقات إدارة المعرفة

الثالث عشر: أبعاد إدارة المعرفة

المبحث الأول: إدارة المعرفة

أولاً: التمهيد:

تحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة في المؤسسات التعليمية لما لتطبيق إدارة المعرفة من دور كبير في ضمان جودة الخدمات التعليمية وإدارة العاملين في هذه المؤسسات.

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم إدارة المعرفة بتنوع وتعدد الكتب والباحثين في هذا المجال، إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة واستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة. وهناك من يرى بأن 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 والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

ومن ناحية أخرى فإن Kidwell وزملاءه يعتقدون بأن المعرفة تبدأ كبيانات خام وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها بصبغة معينة أو وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات وتكون تلك المعلومات جاهزة للاستخدام والتبادل في شكل الوثائق أو القواعد معلومات كما أنها قابلة للاسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المؤسسة فإننا نستطيع أن نطلق عليها مصطلح المعرفة لذا فإن المعرفة هي عبارة عن: معلومات موضوعية من الصعب ترميزها تتضمن حكمة وبصيرة وخبرات العاملين ويمكن تبادلها ومشاركتها عبر البريد الإلكتروني والمذاكرات أو الأحاديث الشفوية وعندما تتوافر تلك المعرفة فإننا نستطيع أن نطبقها ونتخذ قراراتنا بناء عليها.

ثانياً: مفهوم العام للمعرفة:

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

1_مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً):

مفهوم المعرفة لغة:

يعود أصل في كلمة المعرفة إلى "اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.[1]

[1] القاموس المحيط، ص595

وكمقابلة للفظة "معرفة" في اللغة العربية، تستخدم كلمة **"Knowledge"** في الإنجليزية المشتقة من **"Cognoscere"** اللاتينية، وفي شرح المفردة فقد وردت كل من علم، خبرة كمقابلات لها، وعلم، درى ب، ميز تقابل الفعل **"Know"**[1]

مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

هناك من يرى بأن المعرفة هي: ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.[2]

كما تعرف على أنها: تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.[3]

إدارة المعرفة: هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الخاص بالمؤسسة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية الابتكارية من أجل اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولائهم والتزام العملاء.

يشير **Wenig** إلى أن إدارة المعرفة:[4]

تّتضمن مّجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المؤسسة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التنظيمية المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة.

والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هي تحقيق الدعم للنظم المعرفية (فيما يتعلق بالتنظيم والعناصر البشرية والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة تخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها.

ثالثاً: أنواع المعرفة:

تختلف أنواع المعرفة حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال فضلاً على اختلاف

---

[1] **Elias Edward/Elias collegiate, dictionary: English Arabic. Cairo: Elias modern publishing house, 1995.P278**

[2] **Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed, London Oxford, 1995.P655**

[3] محمد منير، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على تمييز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، دراسة حالة جامعة غرادية، ص3، 2020

[4] د. منير عباس، **محاضرات إدارة المعرفة**، المحاضرة 1

أنواعها حسب مصادرها المختلفة والمعتمدة، وآلية مشاركتها وأهدافها والغاية من استخدامها، فهنالك من يصنف المعرفة إلى أصناف وأنواع مختلفة كالمعرفة الفردية والجماعية، كالمعرفة الجوهرية والمتقدمة والإبداعية وغيرها بينما يقسمها (Stewart) إلى (المعرفة التلقائية والتجميعية والموضوعية والضمنية والكامنة والصريحة)، إلى أن هناك اتفاق شبه كامل على أنها تصنف إلى نوعين هما الضمنية والظاهرية كالآتي:

- **المعرفة الظاهرة:**

وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كلاً من: البيانات والمعلومات التي[1] يمكن الحصول عليها وتخزينها وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية. وتعرف أيضا بأنها: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، والمدونات، والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحولها من لغة إلى أخرى ويمكن بصفة مستمرة أعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي يمكن تخزينها واسترجاعها. يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس معايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

- **المعرفة الضامنة:**

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال التراكم الخبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى عليان" بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخيفة، والتي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون هي المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

[1]. محمد منير، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على تمييز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، دراسة حالة جامعة غرادية، ص8، 2020

أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات. [1]

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه أو تقليده، كما ذلك يجعلها أساساً للتميز ومن الأمور الحاسمة للمؤسسة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عامليها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري.[2]

ولذلك فإن على أي مؤسسة تريد أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعية المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كل منها يعتبر مكملاً للآخر وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي مؤسسة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

- **المعرفة الواضحة:**

وهي نوع من أنواع المعرفة الذي يمكن مشاركته بين أعضاء المؤسسة بكل سهولة ولا يواجه الأعضاء أي صعوبة في فهم و تطبيق هذه المعلومات، فهي المعرفة بالمتطلبات الأساسية للمؤسسة والإجراءات والسياسات الروتينية التي يتم تنفيذها يومياً من قبل الإداريين بالمؤسسة، كما من الممكن مشاركتها من خلال إلقاء محاضرات قصيرة أو حتى من خلال تدوينها ضمن ملفات ومشاركتها مع الأشخاص الآخرين، وإن سياسات الموارد البشرية والأسئلة المتداولة وطرق الاعتناء بالأدوات المستخدمة يومياً وإجراء المعادلات الرياضية تعد أمثلة على هذا النوع.

رابعاً: عناصر إدارة المعرفة:

- **التعاون (Collaboration)**: هو مقدار القدرة التي يستطيع فيها الفرد تحمل العمل بروح الفريق أو مساعدة الآخرين في عملهم، ويسعى هذا العنصر إلى توطيد روح التعاون، وإشاعتها، ليظهر أثرها بشكل كبير على عملية خلق المعرفة، وإحداثها من خلال تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات في المنشأة.

---

[1] عليان، ربحي مصطفى "**إدارة المعرفة**" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص81.

[2] أبو فارة، يوسف، عليان، حمد **"دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة الأهلية في القدس الشرقية"** المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2008، ص04

- **الثقة(Trust):** الإيمان التام والنابع من القلب بقدرات الآخرين إلى حد يصل إلى نوايا السلوك، ويشترط بأن تكون الثقة متبادلة بين الأفراد في المنشأة، وتكمن الأهمية في ذلك بتسهيل عملية التبادل المفتوح بشكل حقيقي ومؤثر بالمعرفة
- **التعلم(Learning):** يتمثل بالاستمرارية باكتساب كل ما يُستجد من المعرفة على يد الأفراد المؤهلين لاستخدام هذه المعرفة. وتقديمها الأصحاب اتخاذ القرار وصانعيه، وتستخدم بالتأثير في الآخرين بشكل كبي، وتترك أثراً إيجابيا في عمل المنشأة من خلال تطوير الأفراد ومهاراتهم ليصبحوا ذوي فعالية أكثر في خلق المعرفة.
- **المركزية (Centralization):** وذلك بتجميع الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات، والرقابة تحت سلطة الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن خلق المعرفة لا يتطلب لامركزية عليا.
- **الرسمية (Formalization):** يشير هذا العنصر إلى تحكم القواعد الرسمية، وسيطرتها على المؤسسة بفرضها سياسات وإجراءات قاسية في خلق المعرفة، ويتمثل دورها باتخاذ القرارات، وتأطير العلاقات الخاصة بالعمل بما يتماشى مع مصلحة المنشأة، لتخلق المعرفة بأعلى درجات المرونة من خلال تطبيق الإجراءات السياسات.
- **الخبرات الواسعة والعميقة (Shaped Skills):** يتطلب ذلك أن يتسع نطاق خبرة الأفراد العاملين في المنشأة بشكل أفقي لتشمل نطاقات واسعة ومتنوعة وعميقة.
- **تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات (IT Support):** تعني مدى استخدام التسهيلات التكنولوجية في دعم إدارة المعرفة باعتبارها عنصراً فعالاً في خلق المعرفة.
- **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** يشير هذا العنصر إلى الاعتماد الكلي على ابتكارات الأفراد، وما يمتلكونه ما أفكار وإجراءات في خلق القيمة للمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة، وقد يتطلب ذلك نظاماً اجتماعياً فعالاً

خامساً: مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية تتضمن عدة مراحل أساسية تهدف إلى تحسين الفعالية التعليمية وتعزيز التعلم.

1. **تحديد المعرفة:**

. تحليل أنواع المعرفة المطلوبة لتحقيق الأهداف التعليمية.

. تحليل احتياجات الطلاب والمعلمين والمجتمع.

2. **جمع المعرفة:**

. جمع المعلومات والبيانات من مصادر متنوعة مثل: الأبحاث، والدراسات، والخبرات العلمية.

. استخدام أدوات مثل: قواعد البيانات، والمكتبات، والشبكات الاجتماعية.

3. **تنظيم المعرفة:**

. تصنيف وتنظيم المعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها واستخدامها.

. إنشاء نظم إدارة المعرفة التي تشمل قواعد البيانات ومكتبات رقمية.

4. **توزيع المعرفة:**

. نشر المعرفة بين المعلمين والطلاب من خلال ورش العمل.

. استخدام التقنيات الحديثة مثل: المنصات التعليمية الإلكترونية.

5. **تطبيق المعرفة:**

. تشجيع المعلمين والطلاب على تطبيق المعرفة المكتسبة في البيئات التعليمية.

. تطوير مشاريع تعليميه تعزز من استخدام المعرفة في حل المشكلات.

6. **تقييم المعرفة:**

. تقييم فعالية إدارة المعرفة من خلال قياس النتائج التعليمية والتحصيل الدراسي.

. جمع الملاحظات والتغذية الراجعة من المستخدمين لتحسين العمليات.

7. **تحديث المعرفة:**

. مراجعة وتحديث المعرفة بشكل دوري ضمن ملاءمتها للتغيرات في المناهج والتكنولوجيا.

. تشجيع ثقافة التعلم المستر بين المعلمين والطلاب.

8. **حفظ المعرفة:**

. توثيق المعرفة المهمة لضمان استدامتها وعدم فقدانها.

. إنشاء أرشيفات رقمية تحتفظ بالمعلومات الهامة والدروس المستفادة.

سادساً: أهمية دراسة إدارة المعرفة:

1. تحسين الأداء المؤسسي:

من خلال تنظيم وتوزيع المعرفة بشكل فعال يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وزيادة إنتاجها.

2. تعزيز الابتكار:

إدارة المعرفة تساهم في خلق بيئة تشجيع على الابتكار من خلال الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة.

3. تسهيل اتخاذ القرار:

توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة تساعد إدارة الجامعة على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.

4. زيادة القدرة التنافسية:

المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة بشكل فعال تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق ومواجهة التحديات التنافسية.

5. تحسين التعاون والتواصل:

تعزيز إدارة المعرفة من التعاون بين الفرق والأقسام مما يسهل تبادل المعلومات ويعزز العمل الجماعي.

6. تخفيض تكاليف العمليات:

من خلال تجنب تكرار الجهود واستغلال المعرفة الموجودة، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

7. حفظ المعرفة المؤسسية:

تساعد إدارة المعرفة في توثيق وحفظ المعرفة الهامة، مما يقلل من مخاطر فقدان المعلومات القيمة عند مغادرة الموظفين أو التغيرات التنظيمية.

8. تعزيز التعلم المستمر:

تشجيع إدارة المعرفة على ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات، مما يساعد الموظفين على البقاء على الاطلاع بأحدث الاتجاهات والتقنيات.

9. تحقيق الرضا الوظيفي:

عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى إدارة المعرفة والدعم الذي يحتاجونه، فإن ذلك يعزز من رضاهم الوظيفي ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

9. توفير ميزة تنافسية مستدامة:

المؤسسات التي تدير معرفتها بشكل جيد تكون قادرة على استغلال مواردها البشرية والمعرفية بشكل أفضل مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

سابعاً: مصادر إدارة المعرفة:

مفهوم مصادر إدارة المعرفة لا يشير فقط إلى المعرفة الممتلكة حالياً من قبل الأفراد والمؤسسة، لكن أيضاً تدل على المعرفة المحتمل الحصول عليها (حتى مع بعض النفقات إذا لزم الأمر) من أفراد ومنظمات أخرى.

تتنوع مصادر المعرفة في عصرنا الحالي، ورغم أنه لا يمكن حصرها يمكن تناول بعضها وفق صنفين:

مصادر داخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم النصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.[1]

مصادر خارجية:

هي تلك المصادر التي ظهرت في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى الجمعيات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد بيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية.[2]

ثامناً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ويعود السبب إلى أن الاستراتيجية عمل معرفي أولاً، فضلاً عن أن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيير بما يجعلها تهتم بتقويم المعرفة تمايزها لأجل البقاء والنمو ثانياً.

تعرف على أنها الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات والخدمات بطريقة تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها.

تحاول أي منظمة صياغة ورسم استراتيجياتها نحو تحقيق الميزة التنافسية والتميز والتفوق مع الآخرين وتضمن الاستمرار في السوق.

هذا ويمكن الاستفادة من إدارة المعرفة بما تقدمه من بيانات ومعلومات ومعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص46.

[2] اسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، ط2، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص75.

تقع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاثة تقسيمات هي:[1]

1. استراتيجية إحراز أو الاستحواذ على المعرفة:

ينبغي أن يكون للمنظمة استراتيجية للاستحواذ على المعرفة في المستقبل، ويمكن إحراز هذه المعرفة الجديدة من خلال مسارين رئيسيين هما:

- الحصول على المعرفة من خارج المؤسسة: إما بشرائها أو تعيين خبراء فيها أو الترخيص لها من خلال براءة الاختراع.

- صناعة المعرفة داخل المؤسسة: من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو بأحرازها بواسطة الخبرة المتاحة للعاملين.

وتجد الإشارة إلى أن المعرفة كلما كانت جديدة ومتميزة كلما مكنت المؤسسة من الحصول على تفوق على منافسيها.

2. استراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة:

الهدف منها المحافظة على المعرفة وصيانتها، سواء كانت معرفة ضمنية أم ظاهرة.

3. استراتيجية استغلال المعرفة:

يعتبر استغلال المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة حيث يتم استغلال المعرفة من خلال مسارين رئيسيين هما:

- استغلالها داخل المؤسسة فتحقق الميزة التنافسية.

- استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع أو تقديمها كخدمات استشارية لمن يريدها.

تاسعاً: نظريات إدارة المعرفة:

في ظل غياب الاتفاق على نظرية موحدة لإدارة المعرفة أشار بعض الباحثين إلى ثلاث نظريات لدراسة إدارة المعرفة وهي:

- **النظرية المستندة إلى المعرفة للمقدرات التنظيمية:**

تركز هذه النظرية على المقدرات الديناميكية للمنظمة، حيث تعتبر المعرفة أحد الموارد الأساسية التي تسهم في تحقيق الكفاءة والابتكار.

- **النظرية التعقيد:**

وهي تستند إلى مفهوم نظام التكيف المعقد الذي يشير إلى عناصر متباينة للأفراد ومجموعات

[1] د. منير عباس، **محاضرات إدارة المعرفة**، المحاضرة 2

تعمل في ذات البيئة وتتفاعل مع بعضها البعض وهذه العناصر تتغير وتتكيف مع بعضها وتتطور مسببة التحول في بيئتها والذي يعود ويؤثر في هذه العناصر.

- **النظرية نقل المعرفة الديناميكية:**

تتعلق بكيفية دمج خبرة الفرد والمجموعة والمؤسسة وفق نموذج (**Nonaka's SECL model**) الذي يتضمن أربع مراحل: التنشئة، الإظهار، التجميع، والتضمين. يهدف هذا النموذج إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها واستغلالها.

- **عاشراً: فوائد إدارة المعرفة:**

الفوائد المتحققة لمنظمات التعليم من تطبيق إدارة المعرفة:

أشارت مجموعة من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد تضمنت ما يلي:[1]

1. تحسين عملية اتخاذ القرار إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

2.تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.

3. يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في واقع العمل، وفي المؤسسة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ويصبح المكان العمل أكثر إيجابية.

4. يصبح الموظفون قادرون على التعامل فيما بينهم بصورة أفضل، أذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتمم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يملكها الآخرون وفهم قصدهم.

5. يميل الموظفون إلى البحث عن طريق وأساليب جديدة للعمل ببراعة أكثر، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

6. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم المنتجات، واستجابات ذات نوعية أعلى.

[1] د. نايف الرشيدي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعلم**، 2020، ص270

- **الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين:**[1]

تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات والمعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب إضافة إلى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخلياً وخارجياً عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر موقع الإلكتروني.

تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حالياً بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل: موظفي قسم القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.

تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى الرفع من مستوى الخريجين.

الحادي عشر: عوامل نجاح إدارة المعرفة:[2]

1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به
2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
5. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عملية المقارنة المرجعية لعمليات المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم.
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

الثاني عشر: معوقات إدارة المعرفة:[3]

1. سيطرة الثقافة غير الداعمة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
3. والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
4. الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
5. الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين التعزيز التعلم

---

[1] د. نايف الرشيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص272

[2] د. منير عباس، **مرجع سبق ذكره**، المحاضرة 3

[3] د. منير عباس، **مرجع سبق ذكره**، المحاضرة 3

التنظيمي.

6. ضعف التدريب المنتظم بإدارة المعرفة.

7. الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

8. الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

الثالث عشر: أبعاد إدارة المعرفة:

توليد المعرفة: يقصد بها إبعاد وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها من غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير المهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.[1]

توزيع العرفة: من حلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد كم إنتاجية المؤسسة.[2]

خزن المعرفة: يتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

تطبيق المعرفة: إن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "فالمعرفة قوة إذا طبقت" وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقاً.[3]

وانطلاقاً مما سبق فإنه يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

- **تشخيص المعرفة وتحديدها:** تشتمل هذه العملية تحديد المعرفة المطلوبة وكذا مصادرها ومكان تواجدها.
- **توليد المعرفة:** تشتمل مجموعة من العمليات الفرعية التي من شأنها خلق المعرفة بالنوعية التي تحتاجها المؤسسة والتي تفي باحتياجاتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- **تخزين المعرفة وتنظيمها:** تشتمل هذه العملية وضع المعرفة المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية أو ضمن ما يسمى بمستودعات المعرفة والتي تكون بمثابة قاعدة معرفية من شأنها تسهيل الوصول إلى هذه الأخيرة واستخدامها بكل سهولة وذلك اعتماد على الوسائل والأدوات التكنولوجية المختلفة وخصوصاً تكنولوجيات المعلومات والاتصال **(TIC).**
- **توزيع المعرفة:** تهتم هذه العملية بإتاحة المعرفة المطلوبة للأفراد المعنيين وذلك من خلال مجموعة من الطرق والوسائل المختلفة التي من شأنها تمكن الأفراد من تطبيق المعرفة المولدة.
- **تطبيق المعرفة:** تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ والاستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتوج أو في أساليب العمل.

---

[1] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص26

[2] هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات**، مرجع سبق ذكره ص404.

[3] محمد فلاق، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية**، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و10 نوفمبر 2010، ص 10

- **التقييم:** تشمل هذه العمليات كل الإجراءات والأنشطة التي من شأنها متابعة وتقييم مختلف العمليات السابقة وذلك من أجل ضمان السير الحسن لتلك الأخيرة بما يكفل أهداف إدارة المعرفة.

فريق المعرفة: يقصد به هو امتلاك مستشارون وخبراء في إدارة المعرفة ويتم إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها وأن يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات والتشجيع على التميز والتفوق وأيضاً تسعى إلى تقاسم المعرفة المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات.

مقومات إدارة المعرفة: تهدف إلى توافر الأجهزة الحاسوبية بشكل كافي وأن تسعى لربط الأشخاص بشبكة المعلومات من أجل تبادل الأفكار حيث تكون شبكة الاتصال الداخلية متاحة للموظفين وتعمل على حماية الشبكة الداخلية ويكون موقعها الإلكتروني مخزن معرفياً يمكن الاطلاع عليه بسهولة.

الفصل الثاني – الإطار النظري للبحث
المبحث الثاني – الأداء المؤسسي

أولاً: التمهيد

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

خامساً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

سادساً: معوقات تقييم الأداء المؤسسي

سابعاً: أهمية الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

أولاً: التمهيد

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو أتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي تربط بشكل

ثانياً: مفهوم الأداء:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء إلا أنه لم يتم التوصيل إلى إجماع حول مفهوم محدد ذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء من خلال مدى نجاح الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال هذا المنطق.

تعريف الأداء حسب **P.Drucker:** الأداء هو: قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. [1]

تعريف الأداء حسب **Angeliser:** يرى أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة. [2]

ثالثاً: تعريف الأداء المؤسسي:

إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور التقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب الأساسية للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم. [3]

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم** الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجائر، 2020، ص 218.

[2] الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 218.

[3] العلواني حسن وآخرون، **إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية**، المؤتمر العربي الثاني الأردن،2022، ص 327.

رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي:

ينحصر الأداء في عدة أبعاد هي الكفاءة والفعالية، الإنتاجية، المردودية والتنافسية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل بعد بالتفصيل كما يلي:

1_الفعالية:

تعني فعل الأشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات علاقة بالمؤسسة بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.[1]

كما تعبر الفعالية ببساطة على "القدرة على البلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.[2]

2_الكفاءة:

هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والأداء الكفء هو الأداء الأقل تكلفة.[3]، كما أن مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بشيء من الرشادة والعقلانية.[4]

3_الإنتاجية:

هي العلاقة بين الكمية المنتجة من نظام معين خلال فترة زمنية معينة وكمية الموارد المستخدمة لإنتاج هذه الكمية من المنتجات في نفس الفترة.[5]

4_التنافسية:

تتمحور التنافسية حول تلبية حاجات الزبائن ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم وتتحقق التنافسية من خلال السعر نوعية المنتجات وتنوعها والقدرة على تلبية احتياجات في آجال قصيرة مما يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد وتعظيم الحصة السوقية.[6]

5_المردودية:

هي تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغبتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار وهي تعكس مدى

---

[1] أحمد ماهر، **الإدارة، المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص23

[2] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان مطبوعة الجامعية، الجزائرية،2022، ص26

[3] حاتم عثمان محمد خير، **نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-2025/05/09، ص02

[4] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08_2005/05/09، ص231

[5] فؤاد محمد ابراهيم عودة، **دراسة تطبيقية تحليلية عن قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2021 ص40

[6] نجم عبود نجم، **الميزة التنافسية الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 40 اوت 22 سكيكدة، 2021 ص6

إنشاء القيمة لهم لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.[1]

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي وبعضها خارجي.

أولاً: العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو التغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة نجد:[2]

1.العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني بالمؤسسة وتضم الخصائص التالية:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد علة الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المحازن والورشات والتجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2.الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية وماهي سلطة ومسؤولية كل شخص وكيف يتم التنسيق بين الوحدات والأقسام.

3.الموارد البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة وتضم الخصائص التالية: هيكل القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية،

---

[1] خان أحلام، **تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2023، ص62

[2] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2024، ص129

نظام الأجور والمكافآت، نظام تقييم الأداء.

4.موارد المؤسسة: تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها.

5.نظم المعلومات: تحتاج المؤسسة إلى نظم المعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

ثانياً: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة من المتغيرات والقيود والمواقف التي هي خارجة عن رقابة المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة وتتمثل في: [1]

العوامل ذات التأثير المباشر:

1.المنافسة بين المؤسسات (المنافسون والحاليون):

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في الصناعة ما والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم المنتجات أو الخدمات متماثلة للزبائن. [2]

2.خطر دخول منافسين محتملين:

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول المؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديداً للمؤسسات القائمة. [3]

المنافسة الحالية لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون دخول الصناعة. [4]

3.القوة التفاوضية للموردين:

الموردون هم تلك الأطراف من الأفراد أو المؤسسات والتي تمد المؤسسات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها والموردون سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم (وكنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل) بطريقة تسمح برفع قدراتهم

---

[1] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2024 ص195

[2] خالد محمد حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، **الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2020، ص25

[3] بومجان عادل، محمد رشيد، **دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص09

[4] أحمد ماهر، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر،2019، ص151

التفاوضية، وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وعلى أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة.[1]

العوامل ذات التأثير غير المباشر:[2]

1.العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات على الخطر على نشاط بعض المؤسسات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2.العوامل الاقتصادية: تشمل كل معدلات الفائدة، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاهات الأجور.

3.العوامل الاجتماعية: تشمل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم،

4.العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5.العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

سادساً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

لتقييم الأداء المؤسسي أهداف عديدة منها:[3]

- وضع المعلومات والملاحظات الهامة حول أداء إدارة الجامعة بين يدي الجهات المختصة بتقييم الأداء.
- الكشف عن مدى احتياجات الموظف للتأهيل والتدريب وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.
- تقديم المعايير الموثقة في منح المكافآت التنظيمية.
- اتخاذ قرار مناسب بشأن القرارات الشخصية كمنح زيادة في الراتب وترقيات، وإجراءات تدريبية.
- منح الأفراد فرصاً كثيرة للتشخيص والتطوير التنظيمي.
- فتح الآفاق أمام الموظفين للاتصال بإدارتهم بكل سهولة ويسر.

---

[1] زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري، الأردن، 2012، ص105

[2] نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص196

[3] محمد منير، **أثر تطبيق إدارة المعرفة على تمييز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، دراسة حالة جامعة غرادية، 2020، ص53

- التأكد من مدى دقة تقنيات الاختيار والسياسات المستخدمة في الموارد البشرية لسد حاجة المؤسسة عن تكافؤ فرص العمل.
- الحد من فرض الآراء الشخصية للأفراد على تقييم الموظفين وتحقيق العدالة والإنصاف بين الموظفين بعيداً عن المحاباة.

سابعاً: معوقات تقييم الأداء المؤسسي:

من المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق للأداء المؤسسي ما يلي: [1]

- معوقات فردية وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات، والمهارات، والتركيبة النفسية له، والتركيبة الاجتماعية.
- معوقات مؤسسية وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانيات المادية.
- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع الأهداف المنشأة.
- سرية التقييم.
- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان والميل إلى الفرض المركزية.

ثامناً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المؤسسات فهو النتائج النهائية لمحصلة أنشطتها سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة حيث يلعب دوراً هاماً في استقرارها وبقائها، لذلك تولي المؤسسات اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطويره بصورة يمكنها من تحقيق أهدافها، وترجع أهمية الأداء لما يلي:[2]

- يعتبر مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يعبر عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

---

[1] محمد منير، **مرجع سابق**، ص53-54

[2] غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص125.

- يسهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة.

يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات سواء كان على مستوى العاملين أم على مستوى المؤسسة وتكمن أهميته في:[1]

1. بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء القسم والإدارة والمؤسسة، كما يعد مقياساً لقدرته على أداء عماه في الحاضر وأداء أعمال أخرى في المستقبل، كما أن اهتما الفرد بأدائه له علاقة بمستقبله الوظيفي وما يقتاضاه من أجور ومرتبات، كما أن الأداء يرتبط بإحدى الحاجات الأساسية للفرد وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

2. بالنسبة للمؤسسة: يحتل الأهمية في المقام الأول لدى كل مسؤول فعلى أساس الأداء يتم تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذا يهتم المسؤولين في المؤسسات بأداء العاملين لأنه يعد انعكاساً لأداء المؤسسة ودرجة فاعليتها.

[1] ميا علي، ديب صلاح، الشامسي سالم، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص143

الفصل الثالث– الإطار العملي للبحث
المبحث الأول – إجراءات الدراسة

أولاً: التمهيد

ثانياً: أداة الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة

خامساً: الإحصاءات الوصفية

سادساً: ثبات وصدق الاستبيان

سابعاً: تحليل الآراء

ثامناً: دراسة التأثير

الدراسة الإحصائية

المحتويات

قائمة الجداول.....34

قائمة الرسوم التوضيحية 35

أداة الدراسة:.....36

عينة الدراسة:.....37

المعالجة الإحصائية المستخدمة: 37

الإحصاءات الوصفية: 38

ثبات وصدق الاستبيان:.....41

تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبيان: 42

طبيعية البيانات 48

دراسة العلاقات بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة.....48

دراسة تأثير إدارة المعرفة وأبعاده على الأداء المؤسسي 50

تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.....50

تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي 52

دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة.....54

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للجنس:.....54

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للعمر: 55

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي: 56

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: 58

قائمة الجداول

جدول 1 وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية.....38

جدول 2 معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.....41

جدول 3 مقياس ليكرت الخماسي.....42

جدول 4 تحليل الإجابات على محاور وأبعاد الدراسة.....42

جدول 5 تحليل الإجابات للمحور الأول.....44

جدول 6 تحليل الإجابات للمحور الثاني.....47

جدول 7 نتائج اختبار الطبيعية للمحاور والأبعاد.....48

جدول 8 العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة 48

جدول 9 العلاقة بين الأداء المؤسسي وأبعاد إدارة المعرفة.....49

جدول 10 مقياس الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.....50

جدول 11 اختبار العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 50

جدول 12 معاملات العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 50

جدول 13 مقياس الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.....52

جدول 14 اختبار العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.....52

جدول 15 معاملات العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.....52

جدول 16 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للجنس 54

جدول 17 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للعمر.....55

جدول 18 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي.....56

جدول 19 نتائج الاختبارات التلوية للمقارنة بين الأداء المؤسسي بالنسبة للمستوى التعليمي....57

جدول 20 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة.....58

قائمة الرسوم التوضيحية

رسم توضيحي 1 توزع العينة حسب متغير الجنس.....39

رسم توضيحي 2 النسب المئوية والتكرارات لمتغير العمر 39

رسم توضيحي 3 النسب المئوية والتكرارات لمتغير المستوى التعليمي 39

رسم توضيحي 4 النسب المئوية والتكرارات لمتغير مكان العمل 40

رسم توضيحي 5 النسب المئوية والتكرارات لمتغير عدد سنوات الخبرة.....40

رسم توضيحي 6 العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي 53

رسم توضيحي 7 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير الجنس 54

رسم توضيحي 8 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير الجنس 55

رسم توضيحي 9 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير العمر.....56

رسم توضيحي 10 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير العمر 56

رسم توضيحي 11 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.....58

رسم توضيحي 12 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي 58

رسم توضيحي 13 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....59

رسم توضيحي 14 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....60

أولاً – التمهيد:

يتناول الفصل الحالي الدراسة الميدانية بدءاً من التعريف بالجامعة السورية الخاصة وعرض أدارة الدراسة وتصميمها واختبارها ثانياً وصولاً إلى تحليل خصائص عينة الدراسة وعرض الإحصاءات الوصفية للمتغيرات، انتهاءً باختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً ـ لمحة عن الجامعة السورية الخاصة:

الجامعة السورية الخاصة هي جامعة خاصة موجودة في منطقة الدير علي تأسست في سورية عام 2005 على يد عدد من الأكاديميين ورجال الأعمال العراقيين والعرب، وهي تعتبر اليوم أكبر جامعة خاصة في سورية من حيث عدد الطلاب تتضمن 6 كليات وهي (كلية الطب البشري، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية هندسة المعلوماتية، كلية هندسة البترول، كلية العلوم الإدارية)، تقع على بعد 24 كم من مركز العاصمة السورية دمشق، يرأس الجامعة الدكتور عبد الرزاق الحسين منذ 21 فبراير 2025.

ثانياً ـ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث اختار الباحث أسئلة الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي: (موافق بشدة، موافق، متوسط الموافقة، غير موافق، غير موافق مطلقاً)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5-4-3-2-1)، ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

شملت الاستبانة خمس أجزاء رئيسية وهي:

أولاً: المتغيرات الشخصية وفق التالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة.

ثانياً: محور إدارة المعرفة: إذ تكون المحور من (31) عبارة تم تقسيمه إلى ستة أبعاد

البُعد الأول: توليد المعرفة ويتكون من (5) عبارات.

البُعد الثاني: توزيع المعرفة ويتكون من (4) عبارات.

البُعد الثالث: خزن المعرفة ويتكون من (4) عبارات.

البُعد الرابع: تطبيق المعرفة ويتكون من (6) عبارات.

البُعد الخامس: فريق المعرفة ويتكون من (7) عبارات.

البُعد السادس: مقومات إدارة المعرفة ويتكون من (5) عبارات.

ثالثاً: محور الأداء المؤسسي: ويتكون من (8) عبارات.

رابعاً ـ عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من 50 مشاركاً، 11 ذكور بنسبة 22% و39 إناث بنسبة 78%، من مختلف الفئات العمرية، حيث المشاركين من العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

خامساً ـ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية، بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) النسخة 25 لتحليل البيانات:

- **الإحصاءات الوصفية:** لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات بالإضافة للنسب المئوية والتكرارات.
- **قياس صدق وثبات الدراسة:** وذلك عن طريق معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة (التأكد من أن قيمته فوق 60%) وجذره لمعرفة صدق أداة الدراسة لكامل مفردات العينة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** عن طريق اختبارKolmogorov-Smirnov لمتوسط المحاور والأبعاد.
- **الارتباط والانحدار:** لدراسة علاقة الارتباط وقوتها، ونوعها عن طريق اختبار (Spearman) وذلك تمهيداً لدراسة الانحدار لمعرفة ذو دلالة إحصائية العلاقة، واختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة نموذج الانحدار الملائم، واختبار الانحدار المتعدد.
- **اختبار الفرق:** اختبار Kruskal Wallis من أجل دراسة الفرق بين المحاور عند المتغيرات التي تضم أكثر من فئتين البديل اللامعلمي لاختبار One Way ANOVA، واختبار Mann-Whitneyمن أجل دراسة الفرق بين المحاور عند المتغيرات التي تضم فئتين فقط البديل اللامعلمي لاختبار Independent T-test.

سادساً ـ الإحصاءات الوصفية:

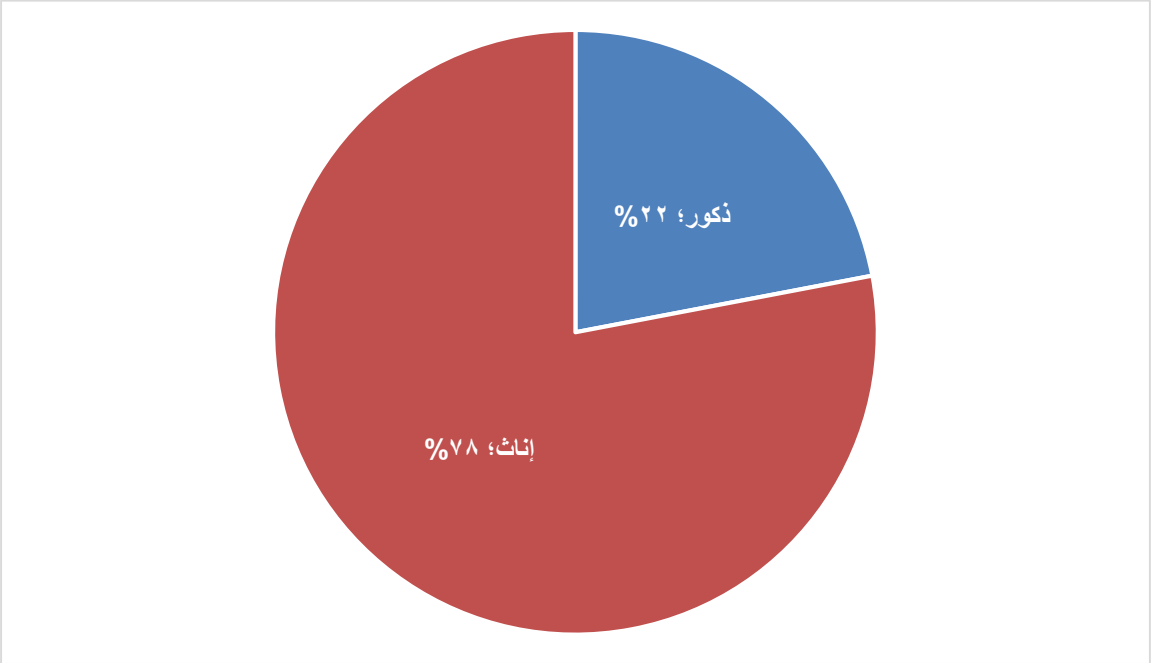
فيما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول 1 وصف العينة وفق المتغيرات الشخصية

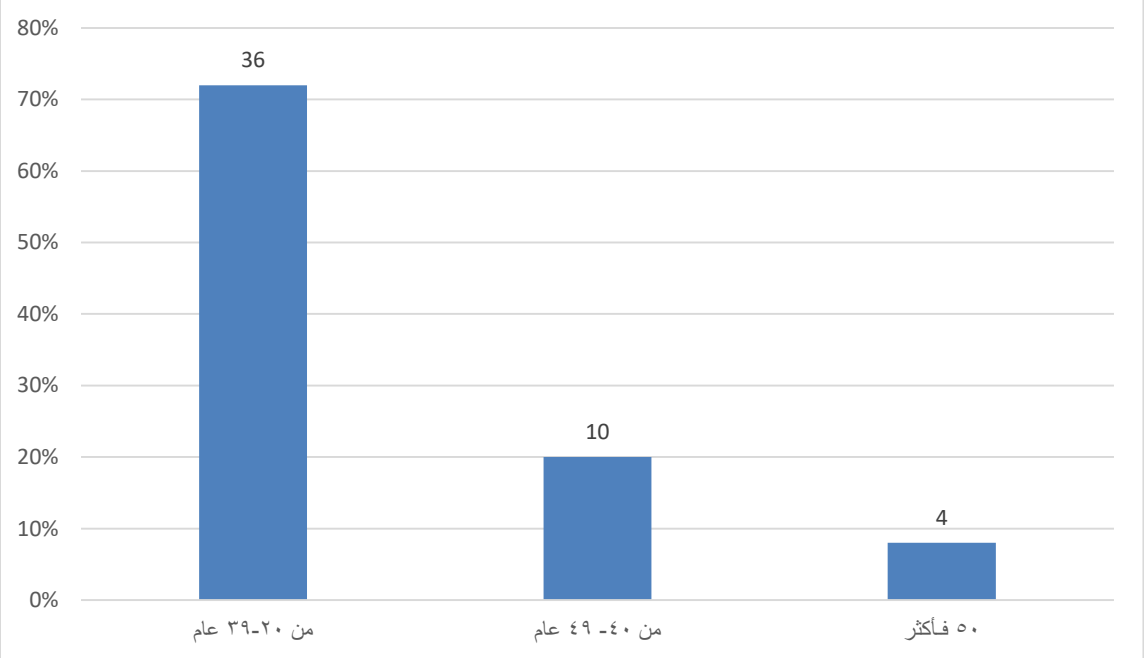
		التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكور	11	22
	إناث	39	78
العمر	من 20-39 عام	36	72
	من 40- 49 عام	10	20
	50 فـأكثر	4	8
المستوى التعليمي	ثانوية أو أقل	4	8
	معهد	4	8
	جامعة	28	56
	دراسات عليا	14	28
مكان العمل	إدارة الجامعة	31	62
	كليات طبية	7	14
	معلوماتية وعلوم إدارية ومتطلبات	12	24
عدد سنوات الخبرة	من 1-3 سنوات	20	40
	من 4-6 سنوات	12	24
	من 7-9 سنوات	4	8
	عشر سنوات فأكثر	14	28

تبين نتائج الجدول السابق أن 78% من العينة إناث و 22% منهم ذكور، 72% من العينة أعمارهم بين 20 و 39 سنة بينما 10% منهم أعمارهم بين 40 و 49 سنة وفقط 4% من العينة أعمارهم 50 سنة فأكثر، وغالبية العينة مستواهم التعليمي جامعة بنسبة 56% يليها الدراسات العليا بنسبة 28% بينما 8% من العينة مستواهم التعليمي معهد وأيضاً 8% منهم مستواهم التعليمي ثانوية أو أقل، غالبية العينة يعملون في إدارة الجامعة السورية الخاصة بنسبة 62% و 14% منهم يعملون في قسم الكليات الطبية بينما 24% من العينة يعملون في باقي الأقسام، تراوحت غالبية عدد سنوات الخبرة للمشاركين بين سنة و 3 سنوات بنسبة 40% و 28% من العينة بلغ عدد سنوات الخبرة لهم عشر سنوات فأكثر و 24% منهم تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 4 و 6 سنوات وفقط 8% منهم تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 7 و 9 سنوات.

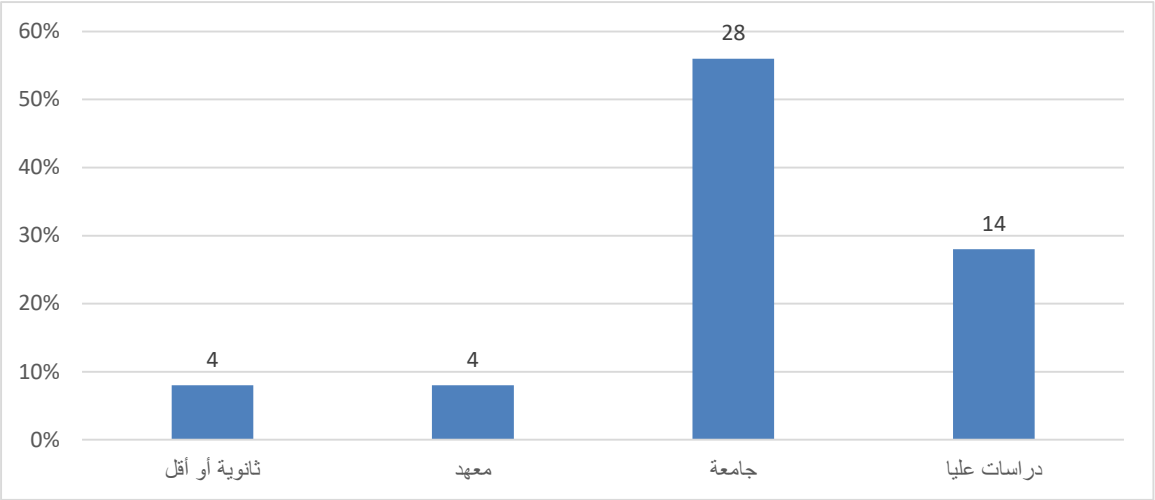
ويوضح ذلك بالرسوم البيانية التالية:



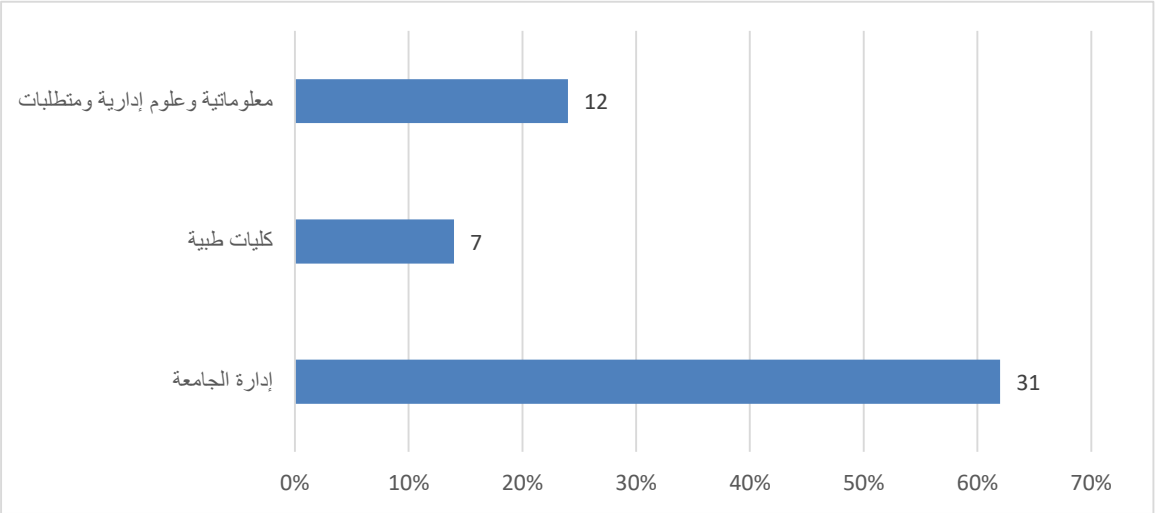
رسم توضيحي 1 توزع العينة حسب متغير الجنس



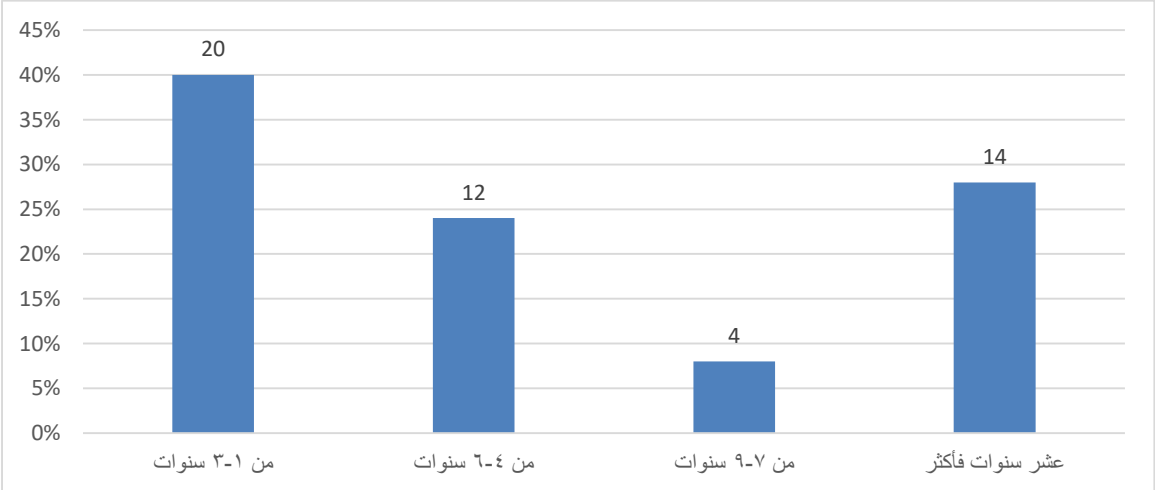
رسم توضيحي 2 النسب المئوية والتكرارات لمتغير العمر



رسم توضيحي 3 النسب المئوية والتكرارات لمتغير المستوى التعليمي



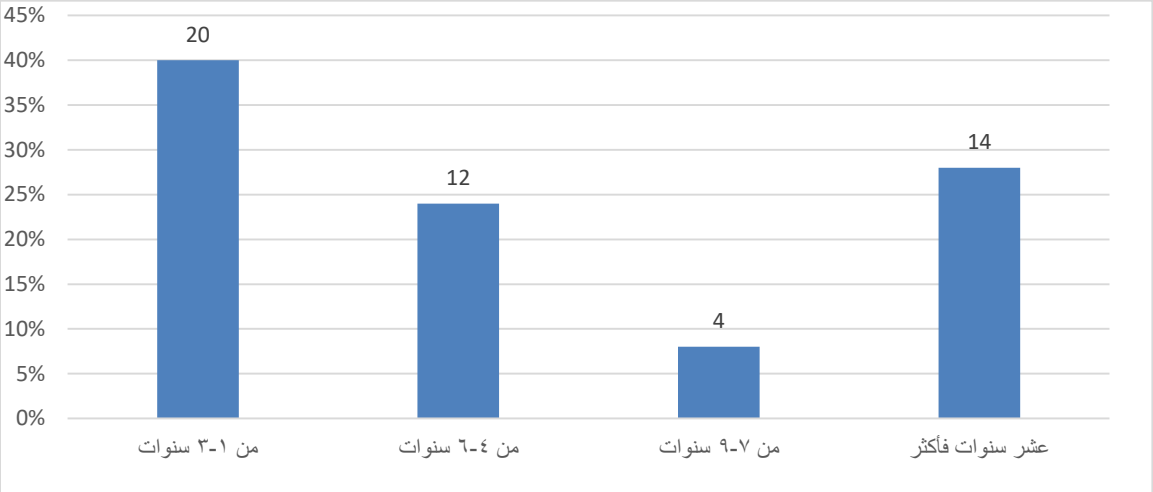
رسم توضيحي 4 النسب المئوية والتكرارات لمتغير مكان العمل



رسم توضيحي 5 النسب المئوية والتكرارات لمتغير عدد سنوات الخبرة

سابعاً: ثبات وصدق الاستبيان:

اعتمدت الدراسة على أداة قياس الصدق الظاهري للتأكد من صدق جمع البيانات وجدواها، وفيما يتعلق بثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ، وجذر معامل ألفا كرونباخ الذي يمثل معامل الصدق، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات الاتساق الداخلي إضافةً إلى



معامل الصدق لكل من محاور الاستبيان والاستبيان ككلّ، وذلك لكامل مفردات عينة الدراسة:

جدول 2 معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصّدق	التجزئة النصفية
توليد المعرفة	5	0.882	0.939	0.886
توزيع المعرفة	4	0.816	0.903	0.763
خزن المعرفة	4	0.633	0.796	0.685
تطبيق المعرفة	6	0.662	0.814	0.744
فريق المعرفة	7	0.929	0.964	0.868
مقومات إدارة المعرفة	5	0.905	0.951	0.888
إدارة المعرفة	**31**	**0.956**	**0.978**	**0.913**

الأداء المؤسسي	8	0.921	0.960	0.926

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل التجزئة النصفية لمحوري الاستبيان أكبر من 0.90، وبالنسبة لأبعاد المحور الأول بلغ معامل الثبات لجميع الأبعاد أكبر من 0.60 بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية، فالاستبيان ذو درجة ثبات جيدة جداً، وبالنسبة لمعامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) فنلاحظ أيضاً أن القيم مرتفعة، وقيمته لمحاور الاستبيان أكبر من 0.90 فالاستبيان يعتبر صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

توضيح مقياس ليكرت الخماسي (لأسئلة محاور الاستبان):

مقياس ليكرت الخماسي مقياس ترتيبي، ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته. يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط أو غيره وفق الجدول التالي: حيث إن طول الفترة = 0.80 وتم حسابه بقسمة 4 على 5 حيث إن 4 هو عدد المسافات بين الاختيارات (من 1 إلى 2 مسافة ومن 2 إلى 3 مسافة وهكذا) والعدد هو عدد الخيارات.

جدول 3 مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	القيمة	المتوسط المرجح
غير موافق مطلقاً	1	1 - 1.79
غير موافق	2	1.80 - 2.59
متوسط الموافقة	3	2.60 - 3.39
موافق	4	3.40 - 4.19
موافق بشدة	5	4.20 - 5.00

ثامناً ـ تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبيان:

فيما يلي تحليل آراء أفراد العينة حول محاور وأبعاد الدراسة وهي توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي.

جدول 4 تحليل الإجابات على محاور وأبعاد الدراسة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	الدلالة الإحصائية
توزيع المعرفة	3.17	0.86	حيادي	0.170	ليس ذو دلالة إحصائية

خزن المعرفة	3.44	0.71	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تطبيق المعرفة	3.37	0.70	حيادي	0.000	ذو دلالة إحصائية
فريق المعرفة	3.11	1.03	حيادي	0.438	ليس ذو دلالة إحصائية
مقومات إدارة المعرفة	3.51	0.96	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
إدارة المعرفة	**3.29**	**0.75**	**حيادي**	**0.009**	**ذو دلالة إحصائية**
الأداء المؤسسي	**3.50**	**0.90**	**موافق**	**0.000**	**ذو دلالة إحصائية**

فيما يخص المحور الأول إدارة المعرفة فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.29 وهو ما يقابل الحيادي، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.75 نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

كذلك فيما يخص البُعد الأول من إدارة المعرفة "توزيع المعرفة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.17 وهو ما يقابل الحيادي، مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.86 نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

وبالنسبة للبُعد الثاني من إدارة المعرفة "خزن المعرفة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.44 وهو ما يقابل الموافقة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.71 نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

وأيضاً بالنسبة للبُعد الثالث من إدارة المعرفة "تطبيق المعرفة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.37 وهو ما يقابل الحيادي، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.70 نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

بالنسبة للبُعد الرابع من إدارة المعرفة "فريق المعرفة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.11 وهو ما يقابل الحيادي، مع الإشارة لعدم وجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 1.03 نلاحظ مستوى مرتفع لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

وبالنسبة للبُعد الخامس من إدارة المعرفة "مقومات إدارة المعرفة" فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.51 وهو ما يقابل الموافقة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.96 نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

وبالنسبة لمحور الأداء المؤسسي فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.50 وهو ما يقابل الموافقة، مع الإشارة لوجود فارق جوهري بين متوسطات إجابات عينة الدراسة والمتوسط المفترض الذي قيمته (3) والذي يقابل الحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري 0.90 نلاحظ مستوى منخفض لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي.

جدول 5 تحليل الإجابات للمحور الأول

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	الدلالة الإحصائية
تعمل الجامعة على نشر المعرفة بالمعلومات والمهام الوظيفية بين العاملين	3.38	1.12	حيادي	0.021	ذو دلالة إحصائية
تهتم الجامعة بعملية التواصل وتوريث المعارف والخبرات	3.42	1.07	موافق	0.008	ذو دلالة إحصائية
يتم اكتساب المعرفة الوظيفية من خلال إجراء دورات تدريبية	2.56	1.18	غير موافق	0.011	ذو دلالة إحصائية
هناك تواصل بين العاملين عند تبادل واكتساب المعارف الخاصة بالعمل	3.60	1.05	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	2.96	1.26	حيادي	0.823	ليس ذو دلالة إحصائية
توليد المعرفة	3.18	0.94	حيادي	0.172	ليس ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	3.12	1.10	حيادي	0.444	ليس ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	3.40	1.09	موافق	0.012	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على الوثائق الورقية	3.46	1.05	موافق	0.003	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	2.70	1.06	حيادي	0.050	ليس ذو دلالة إحصائية

توزيع المعرفة	3.17	0.86	حيادي	0.170	ليس ذو دلالة إحصائية
تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	3.08	1.09	حيادي	0.604	ليس ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	3.72	0.99	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على الأجهزة والبرامج الحاسوبية	4.02	0.85	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على الذاكرة الشخصية	2.94	1.19	حيادي	0.722	ليس ذو دلالة إحصائية
خزن المعرفة	3.44	0.71	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	3.14	1.13	حيادي	0.383	ليس ذو دلالة إحصائية
هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	3.38	1.18	حيادي	0.027	ذو دلالة إحصائية
تضع الجامعة ضوابط للسيطرة على المعرفة الوظيفية	3.06	1.08	حيادي	0.695	ليس ذو دلالة إحصائية
المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	3.64	1.08	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة الوظيفية	3.34	1.04	حيادي	0.025	ذو دلالة إحصائية
تعاني الجامعة من مشاكل هجرة كفاءتها إلى مؤسسات أخرى	3.66	1.36	موافق	0.001	ذو دلالة إحصائية
تطبيق المعرفة	3.37	0.70	حيادي	0.000	ذو دلالة إحصائية
لدى الجامعة مستشارون للمعرفة	2.94	1.36	حيادي	0.757	ليس ذو دلالة إحصائية
لدى الجامعة خبراء معرفة خارجيون	2.60	1.28	حيادي	0.032	ذو دلالة إحصائية

يوجد لدى الجامعة أفراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	3.04	1.21	حيادي	0.816	ليس ذو دلالة إحصائية
يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	3.30	1.27	حيادي	0.100	ليس ذو دلالة إحصائية
تشجع الجامعة العاملين على التميز والتفوق	3.42	1.21	موافق	0.018	ذو دلالة إحصائية
تسعى الجامعة إلى إشراك الجميع في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	3.04	1.26	حيادي	0.823	ليس ذو دلالة إحصائية
تتوفر القدرة الفنية لدى الموظفين على تجميع المعلومات من عدة مصادر	3.46	1.01	موافق	0.002	ذو دلالة إحصائية
فريق المعرفة	3.11	1.03	حيادي	0.438	ليس ذو دلالة إحصائية
تتوفر الأجهزة والنظم لحاسوبية في الجامعة بشكل كافي	3.40	1.05	موافق	0.010	ذو دلالة إحصائية
تسعى الجامعة لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	3.40	1.18	موافق	**0.020**	ذو دلالة إحصائية
شبكة الاتصال الداخلية في الجامعة متاحة لجميع الموظفين	3.76	1.15	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة	3.74	1.01	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تمتلك الجامعة في موقعها الإلكتروني مخزوناً معرفياً يمكن الاطلاع عليه بسهولة	3.24	1.22	حيادي	0.171	ليس ذو دلالة إحصائية
مقومات إدارة المعرفة	3.51	0.96	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
إدارة المعرفة	**3.29**	**0.75**	**حيادي**	**0.009**	**ذو دلالة إحصائية**

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول "إدارة المعرفة" هو 3.29 المقابل لدرجة الحيادي، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (2.56 – 4.02) المقابل لدرجة الحيادي والموافقة، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.75) نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية

لعباراته بين (0.85 – 1.36) بعضها أصغر من 1 وبعضها أعلى من 1 مما يدل على مستوى تشتت مرتفع.

جدول 6 تحليل الإجابات للمحور الثاني

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	Sig	الدلالة الإحصائية
ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	3.48	1.22	موافق	0.007	ذو دلالة إحصائية
يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	3.64	1.14	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تعتمد الجامعة في حل مشكلاتها على التشاور	3.14	1.21	حيادي	0.418	ليس ذو دلالة إحصائية
يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	3.50	1.07	موافق	0.002	ذو دلالة إحصائية
هناك إلمام لدى الموظفين بكيفية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	3.80	0.97	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
هناك معايير وقوانين بالجامعة يلتزم بها الجميع	3.84	0.96	موافق	0.000	ذو دلالة إحصائية
تتيح الجامعة حرية طرح الأفكار للعاملين في حل المشكلات	3.24	1.10	حيادي	0.129	ليس ذو دلالة إحصائية
تستفيد الجامعة من خبرات ومهارات أفرادها المبدعين بشتى الطرق	3.34	1.27	حيادي	0.065	ليس ذو دلالة إحصائية
الأداء المؤسسي	**3.50**	**0.90**	**موافق**	**0.000**	**ذو دلالة إحصائية**

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني "الأداء المؤسسي" هو 3.50 المقابل لدرجة الموافقة، حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (3.14 – 3.84) المقابل لدرجة الموافقة والحيادي، وبالإشارة إلى قيمة الانحراف المعياري (0.90) نلاحظ مستوى تشتت متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لهذا المحور، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعباراته بين (0.96 – 27.1) مما يدل على مستوى تشتت مرتفع.

تاسعاً ـ طبيعية البيانات

خضعت المتغيرات الكمية للدراسة لاختبار Kolmogorov-Smirnov عندما يكون حجم العينات أكبر من 50 لتحري توزعها، ويوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول 7 نتائج اختبار الطبيعية للمحاور والأبعاد

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P-value
توليد المعرفة	3.18	0.94	0.001
توزيع المعرفة	3.17	0.86	0.013
خزن المعرفة	3.44	0.71	0.005
تطبيق المعرفة	3.37	0.70	0.000
فريق المعرفة	3.11	1.03	**0.169**
مقومات إدارة المعرفة	3.51	0.96	0.000
إدارة المعرفة	3.29	0.75	0.000
الأداء المؤسسي	3.50	0.90	0.014

نجد من الجدول السابق أن قيمة P-value أصغر من 0.05 لجميع محاور وأبعاد الدراسة، أي أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي باستثناء متغير فريق المعرفة فإن قيمة P-value له أكبر من 0.05 فهو يتوزع طبيعياً، وبالتالي سنلجئ للاختبارات اللامعلمية.

عاشراً ـ دراسة العلاقات بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة

في هذا القسم سيتم دراسة الارتباط بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة حيث تتكون أبعاده من (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة) وذلك باستخدام ارختبار سبيرمان المناسب لنوع البيانات:

جدول 8 العلاقة بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة

		الأداء المؤسسي	إدارة المعرفة
الأداء المؤسسي	سبيرمان	1	0.831**
	P-value	.	0.000
	حجم العينة	50	50
إدارة المعرفة	سبيرمان		1
	P-value		.
	حجم العينة		50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج الجدول السابق وجود علاقة حقيقية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.

جدول 9 العلاقة بين الأداء المؤسسي وأبعاد إدارة المعرفة

		الأداء المؤسسي	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	تطبيق المعرفة	فريق المعرفة	مقومات إدارة المعرفة
الأداء المؤسسي	سبيرمان	1	0.706**	0.676**	0.544**	0.782**	0.68**	0.616**
	P-value	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	50	50	50	50	50	50	50
توليد المعرفة	سبيرمان		1	0.615**	0.34*	0.648**	0.641**	0.489**
	P-value		.	0.000	0.016	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة		50	50	50	50	50	50
توزيع المعرفة	سبيرمان			1	0.568**	0.633**	0.578**	0.591**
	P-value			.	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة			50	50	50	50	50
خزن المعرفة	سبيرمان				1	0.471**	0.456**	0.346
	P-value				.	0.001	0.001	0.014*
	حجم العينة				50	50	50	50
تطبيق المعرفة	سبيرمان					1	0.784**	0.645**
	P-value					.	0.000	0.000
	حجم العينة					50	50	50
فريق المعرفة	سبيرمان						1	0.555**
	P-value						.	0.000
	حجم العينة						50	50
مقومات إدارة المعرفة	سبيرمان							1
	P-value							.
	حجم العينة							50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تبين نتائج الجدول السابق:

- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وتوليد المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.
- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وتوزيع المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.
- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وخزن المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.

- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وتطبيق المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.
- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وفريق المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.
- وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي ومقومات إدارة المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.

الحادي عشر- دراسة تأثير إدارة المعرفة وأبعاده على الأداء المؤسسي

في هذا القسم سيتم دراسة الانحدار بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة) والأداء المؤسسي وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، ثم باستخدام الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة ككل والأداء المؤسسي.

تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي

لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة "توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة" على المتغير التابع "الأداء المؤسسي" حيث قمنا بدراسة العلاقة بينهم سابقاً وبينت النتائج وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وأبعاد إدارة المعرفة حيث قيمة P-value أصغر من 0.05، وكذلك هناك علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة فيما بينهم وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

جدول 10 مقياس الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	
1.958	0.44284	0.758	0.788	0.888	

جدول 11 اختبار العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	do	Sum of Squares		
0.000	26.603	5.217	6	31.302	Regression	

جدول 12 معاملات العلاقة الخطية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

Coefficients

	Unstandardized Coefficients					
VIF	P-value	T	Std. Error	B		
	0.301	-1.047	0.376	-0.393	(Constant)	
3.491	0.122	1.576	0.126	0.198	توليد المعرفة	
2.483	0.692	0.399	0.116	0.046	توزيع المعرفة	
1.897	0.051	2.004	0.122	0.245	خزن المعرفة	
5.379	0.053	1.993	0.209	0.417	تطبيق المعرفة	
3.721	0.748	0.324	0.118	0.038	فريق المعرفة	
2.269	0.038	2.136	0.1	0.213	مقومات إدارة المعرفة	
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي						

يتبين من الجدول (10) أن قيمة معامل التحديد المصحح بلغ 0.758 أي أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر نتائج المتغير التابع "الأداء المؤسسي" بنسبة 75.8% وكذلك فإن قيمة إحصائية دروبين واتسون بلغت 1.958 فهي قريبة نسبياً من القيمة 2 مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي.

ويتبين من الجدول (11) جدول (ANOVA) أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

يتبين من الجدول (12) أن جميع قيم VIF أصغر من 3 لذلك لا يوجد تداخل خطي بين المتغيرات، وتبين دلالة معاملات النموذج أن:

- ثابت النموذج غير هام وغير حقيقي قيمته 0.393- لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويعني أن الأداء المؤسسي للموظفين في الجامعة السورية الخاصة تساوي 0.393- عند انعدام أبعاد إدارة المعرفة.
- معامل توليد المعرفة يساوي 0.198 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.
- معامل توزيع المعرفة يساوي 0.046 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.
- معامل خزن المعرفة يساوي 0.245 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.

- معامل تطبيق المعرفة يساوي 0.417 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.
- معامل فريق المعرفة يساوي 0.038 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن الاستغناء عنه في معادلة الانحدار.
- معامل مقومات إدارة المعرفة يساوي 0.213 وهو غير دال إحصائياً لأن ذو دلالة إحصائية الاختبار أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وتعني كل ما ارتفعت قيمة مقومات إدارة المعرفة درجة واحدة زادت قيمة الأداء المؤسسي بنسبة 0.213 عند ثبات باقي أبعاد إدارة المعرفة.

تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي

لدراسة تأثير المتغير المستقل "إدارة المعرفة" على المتغير التابع "الأداء المؤسسي" نقوم بدراسة الانحدار الخطي البسيط

جدول 13 مقياس الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	
0.43809	0.763	0.768	0.876	

جدول 14 اختبار العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	159.036	30.522	1	30.522	Regression	

جدول 15 معاملات العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

Coefficients[a]	
Unstandardized Coefficients	

P-value	t	Std. Error	B		
0.923	0.098	0.282	0.028	**(Constant)**	
0.000	12.611	0.084	1.055	**إدارة المعرفة**	
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي					

يتبين من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد بلغ 0.763 أي أن المتغير المستقل "إدارة المعرفة" يفسر نتائج المتغير التابع "الجودة المدركة" بنسبة 76.3%.

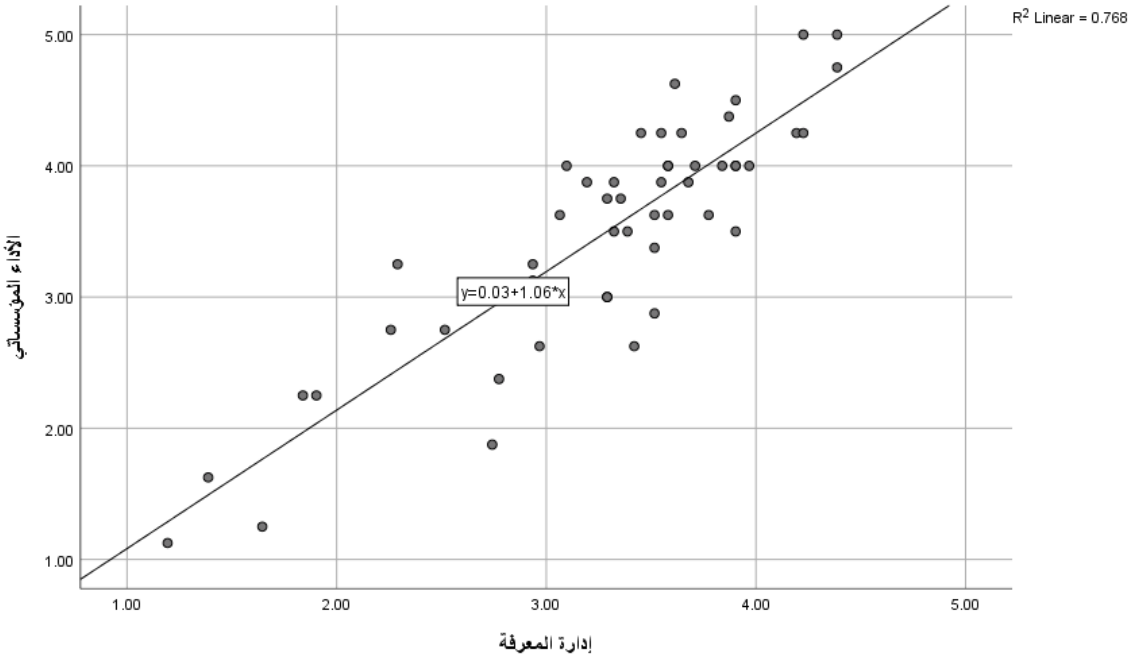
ويتبين من الجدول (14) جدول (ANOVA) أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

كما يبين الجدول (15) أن قيمة ميل الانحدار بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بلغ 1.055، وقيمة P-value أصغر من 0.05 أي إن إدارة المعرفة تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي للموظفين في الجامعة السورية الخاصة وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\mathbf{Y = 0.028 + 1.055 \times X}$$

ويمكن تفسيرها كل ما ارتفعت قيمة إدارة المعرفة درجة واحدة زادت قيمة الأداء المؤسسي بنسبة 1.055.

ويوضح ذلك بالرسم البياني التالي:



رسم توضيحي 6 العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

الثاني عشر ـ دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة

في هذا القسم سيتم دراسة الفروقات بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير الجنس باستخدام اختبار مان وتني، وأيضاً سيتم دراسة الفروقات بين (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لكلٍ من (العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة) وذلك باستخدام اختبار كروسكال واليس، وكذلك سيتم استخدام اختبار مان وتني من أجل الاختبارات التلوية.

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للجنس:

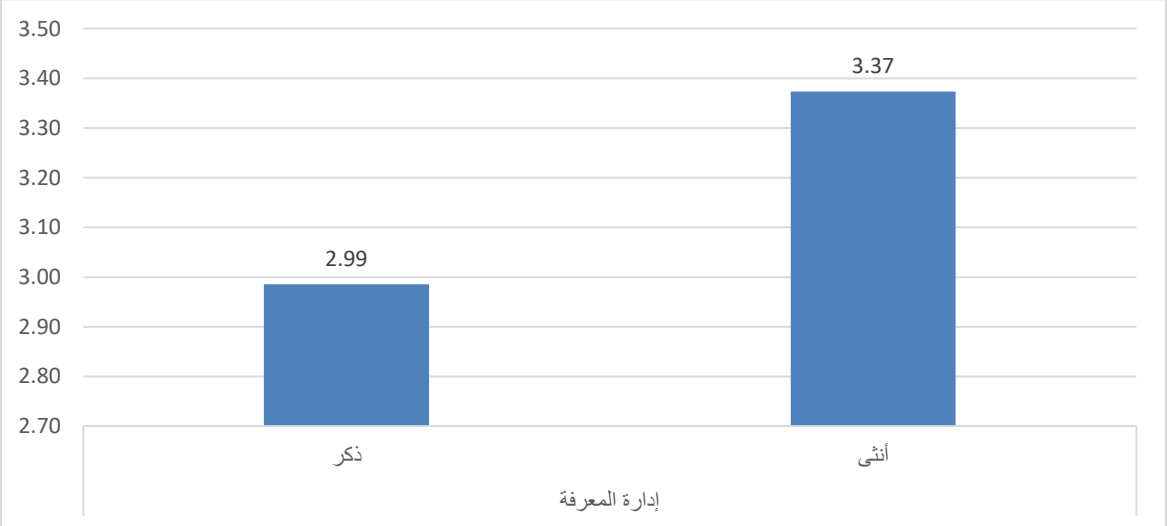
يبين الجدول التالي نتائج المقارنة بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير الجنس:

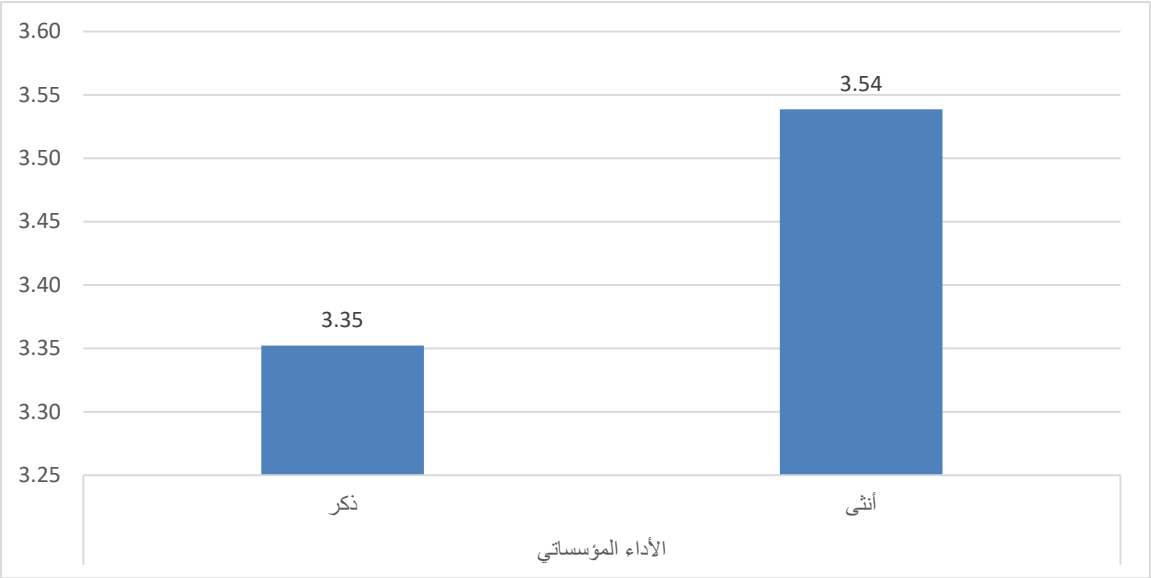
جدول 16 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للجنس

المتغيرات		N	Mean	SD	P-value
إدارة المعرفة	ذكر	11	2.99	1.04	0.542
	أنثى	39	3.37	0.64	
الأداء المؤسسي	ذكر	11	3.35	1.29	0.897
	أنثى	39	3.54	0.77	
a. Mann-Whitney Test					

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير الجنس حيث قيمة P-value أكبر من 0.05، ويوضح ذلك بالرسوم البيانية التالية:

رسم توضيحي 7 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير الجنس





رسم توضيحي 8 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير الجنس

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للعمر:

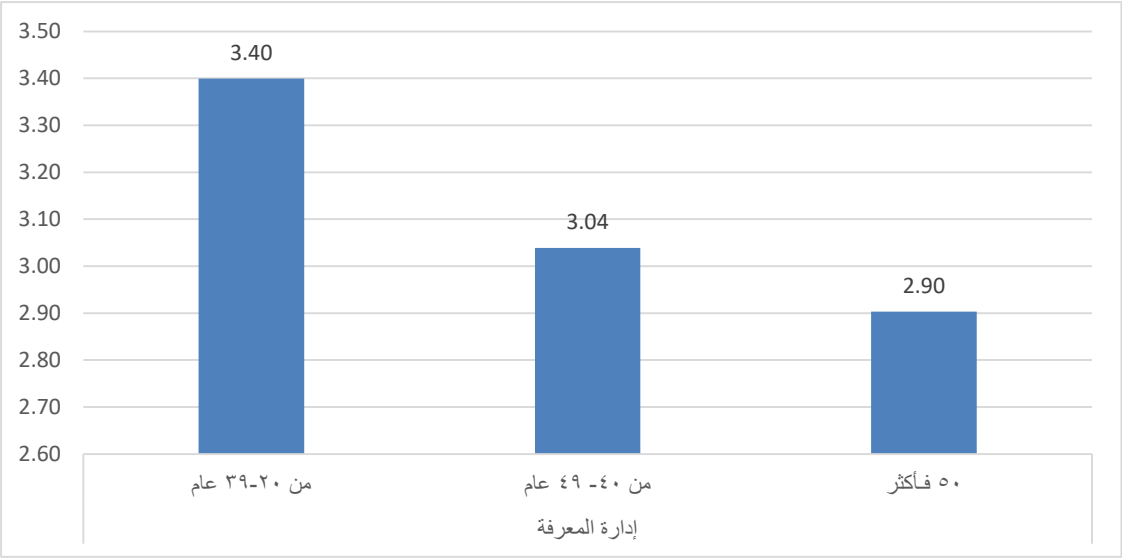
يبين الجدول التالي نتائج المقارنة بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير الفئات العمرية:

جدول 17 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للعمر

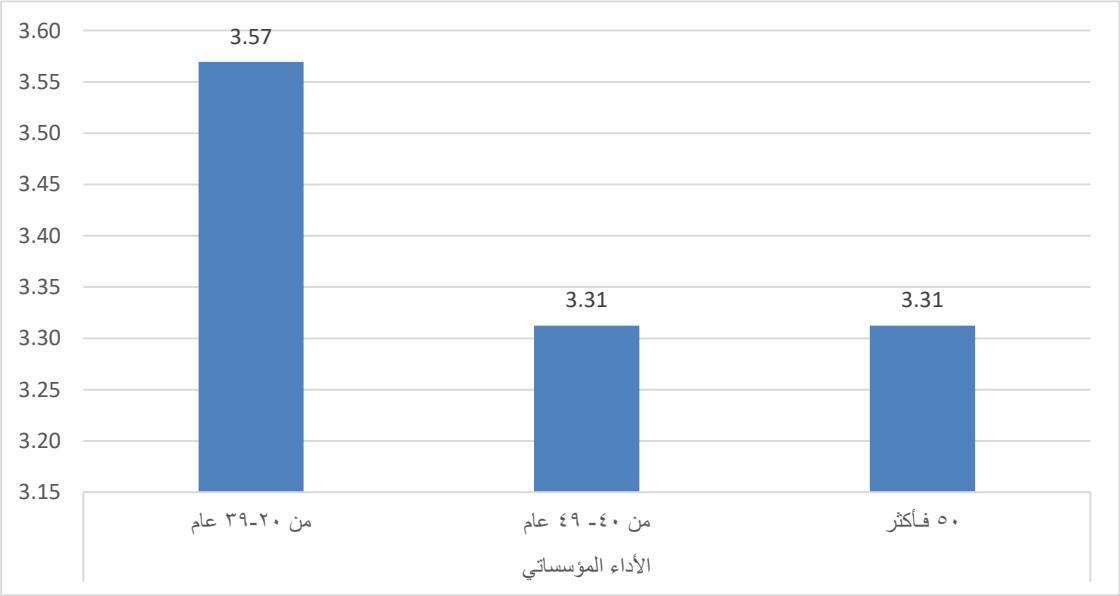
المتغيرات		N	Mean	SD	P-value
إدارة المعرفة	من 20-39 عام	36	3.40	0.65	0.383
	من 40- 49 عام	10	3.04	0.98	
	فأكثر 50	4	2.90	0.87	
الأداء المؤسسي	من 20-39 عام	36	3.57	0.87	0.518
	من 40- 49 عام	10	3.31	1.04	
	فأكثر 50	4	3.31	0.98	

a. Kruskal Wallis Test

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير العمر حيث قيمة P-value أكبر من 0.05، ويوضح ذلك بالرسوم البيانية التالية:



رسم توضيحي 9 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير العمر



رسم توضيحي 10 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير العمر

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي نتائج المقارنة بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول 18 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي

المتغيرات		N	Mean	SD	P-value
إدارة المعرفة	ثانوية أو أقل	4	3.84	0.41	0.199
	معهد	4	3.40	0.43	

	0.77	3.32	28	**جامعة**	
	0.79	3.03	14	**دراسات عليا**	
0.028	0.44	4.47	4	**ثانوية أو أقل**	**الأداء المؤسسي**
	0.58	3.22	4	**معهد**	
	0.94	3.53	28	**جامعة**	
	0.84	3.23	14	**دراسات عليا**	
a. Kruskal Wallis Test					

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي حيث قيمة P-value أكبر من 0.05، بينما يوجد فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي حيث قيمة P-value أصغر من 0.05.

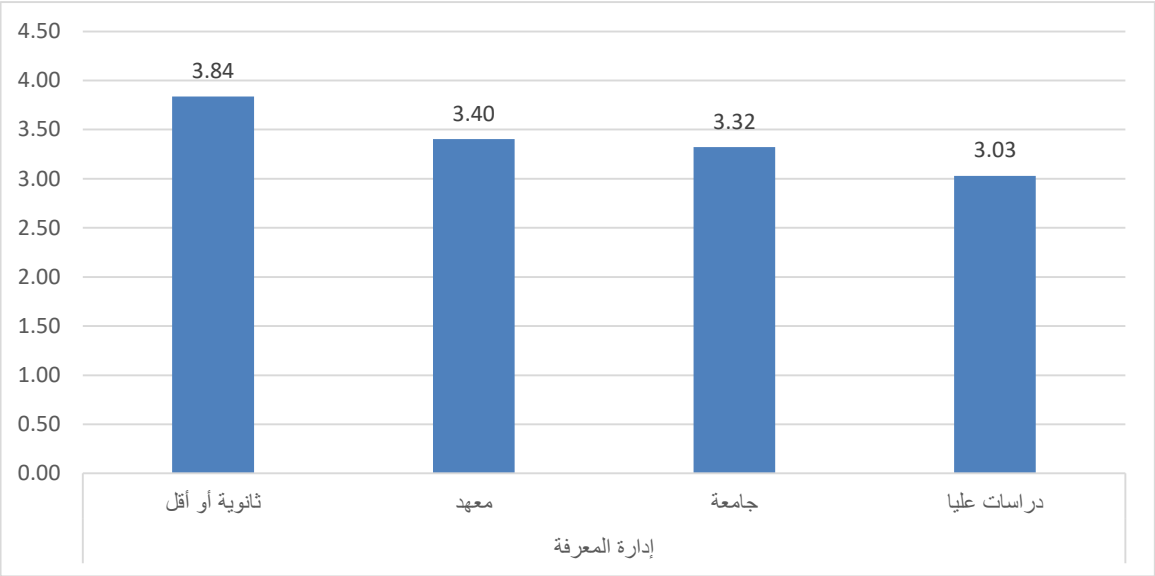
ولتحري الاختلاف بشكل دقيق أجريت الاختبارات التلوية للمقارنة بين المستويات التعليمية مثنى مثنى الموضحة في الجدول التالي:

جدول 19 نتائج الاختبارات التلوية للمقارنة بين الأداء المؤسسي بالنسبة للمستوى التعليمي

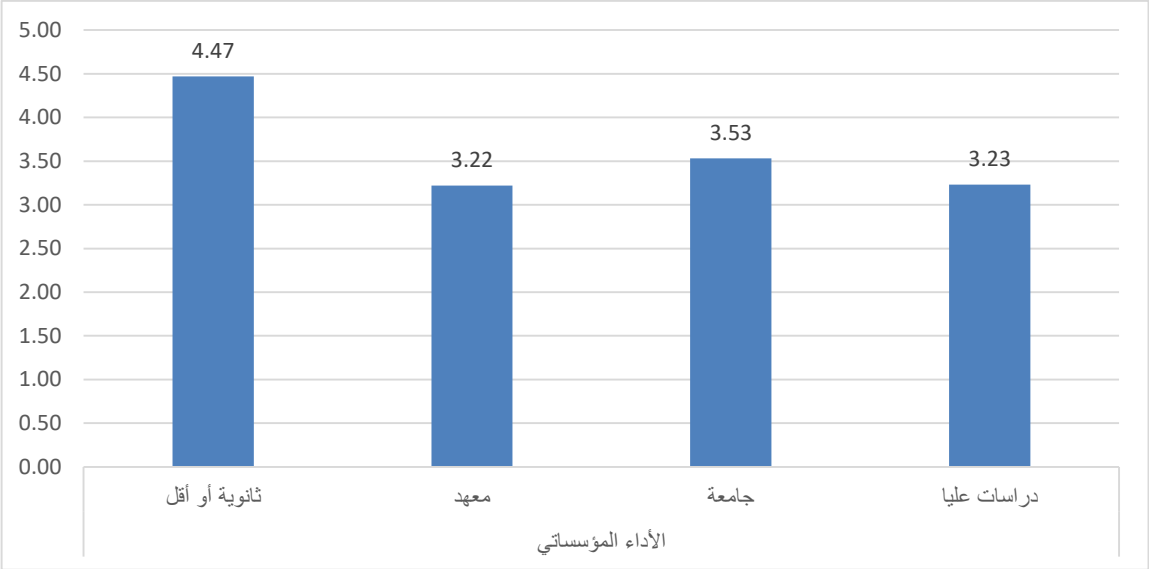
P-value	Mean difference	Group (i) VS Group (j)
0.029	1.25	**ثانوية أو أقل & معهد**
0.028	0.94	**ثانوية أو أقل & جامعة**
0.006	1.24	**ثانوية أو أقل & دراسات عليا**
0.332	0.31	**معهد & جامعة**
0.798	0.01	**معهد & دراسات عليا**
0.171	0.30	**جامعة & دراسات عليا**
a. Mann-Whitney Test		

تبين نتائج الاختبارات التلوية للمقارنة بين المستويات التعليمية مثنى مثنى في الأداء المؤسسي أن المستويات احتلفت جوهرياً فيما بينها وكان ترتيبها كالتالي: بلغ متوسط الأداء المؤسسي للأشخاص الذين مستواهم التعليمي ثانوية أو أقل (4.47) يليه متوسط الأشخاص الذين مستواهم التعليمي جامعي (3.53) ثم الأشخاص ذوي الدراسات العليا بلغ (3.23) وأخيراً متوسط الأداء المؤسسي للأشخاص الذين مستواهم التعليمي معهد (3.22).

ويوضح ذلك بالرسوم البيانية التالية:



رسم توضيحي 11 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي



رسم توضيحي 12 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير المستوى التعليمي

دراسة الفروق بين محاور الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة:

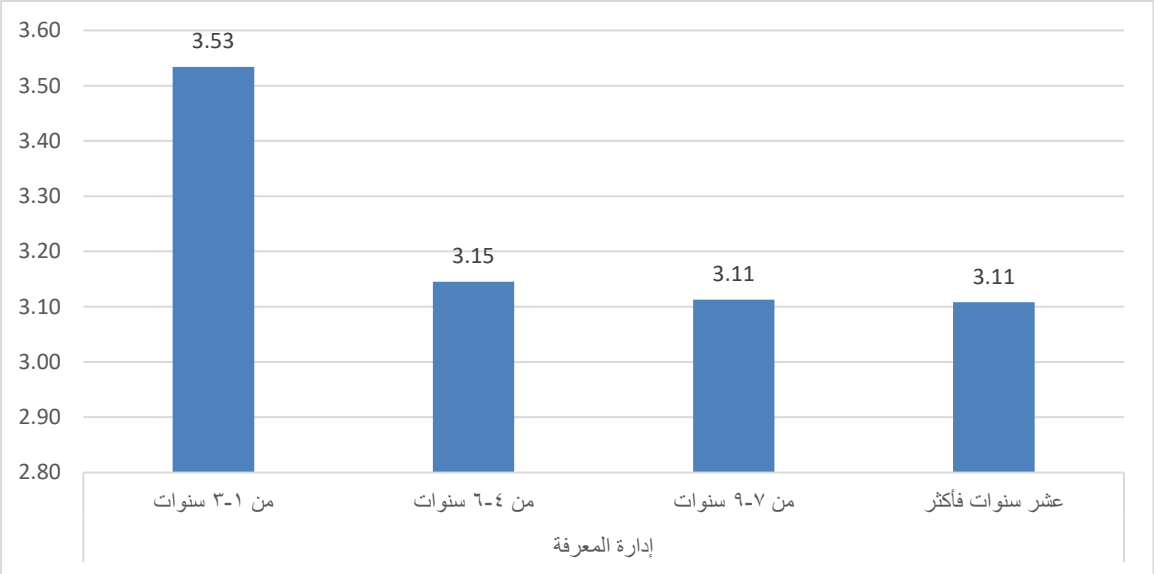
يبين الجدول التالي نتائج المقارنة بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول 20 نتائج المقارنة بين محاور الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة

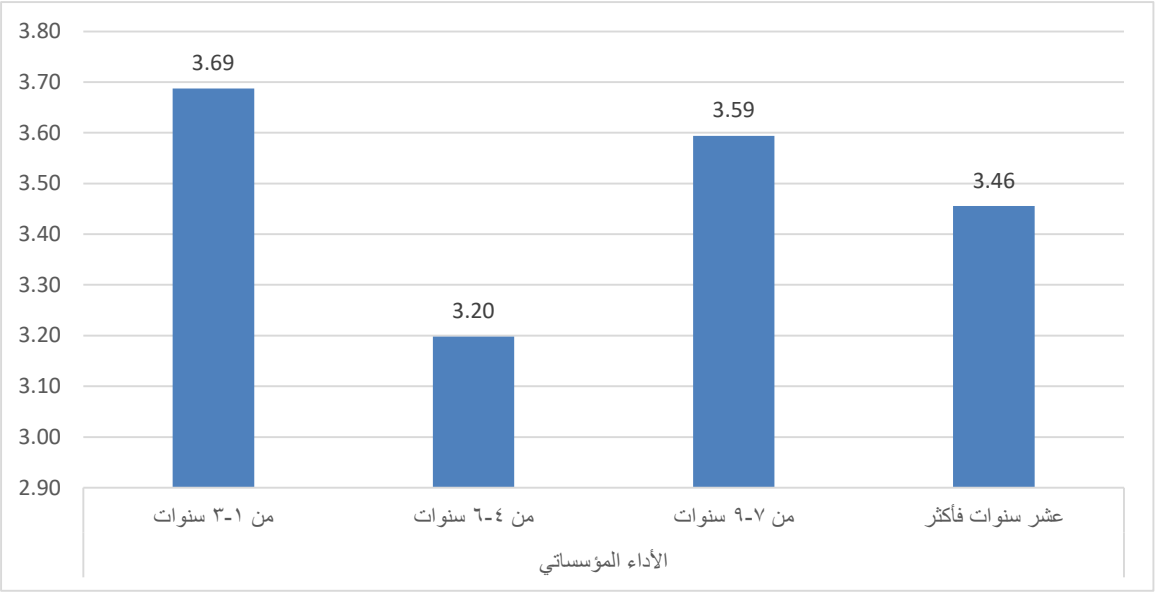
المتغيرات		N	Mean	SD	P-value
إدارة المعرفة	من 1-3 سنوات	20	3.53	0.45	0.510
	من 4-6 سنوات	12	3.15	0.98	

	0.61	3.11	4	من 7-9 سنوات	
	0.87	3.11	14	عشر سنوات فأكثر	
0.653	0.81	3.69	20	من 1-3 سنوات	الأداء المؤسسي
	1.07	3.20	12	من 4-6 سنوات	
	0.57	3.59	4	من 7-9 سنوات	
	0.96	3.46	14	عشر سنوات فأكثر	
a. Kruskal Wallis Test					

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث قيمة P-value أكبر من 0.05، ويوضح ذلك بالرسوم البيانية التالية:



رسم توضيحي 13 متوسط إدارة المعرفة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



رسم توضيحي 14 متوسط الأداء المؤسسي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

- **النتائج:**

نتيجة الدراسة الإحصائية والاختبارات التي تم إجراؤها تبين أن إدارة الجامعة تتمتع بمستوى عالٍ من خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، مقومات إدارة المعرفة، يحققون أداءً قيادياً من وجهة نظرهم.

وبالتالي يمكن استخلاص النتائج:

1- أظهر تقييم الموظفين في الجامعة السورية الخاصة في عينة الدراسة تمتعهم بمستوى متوسط في إدارة المعرفة. فهم يتمتعون بمستوى مرتفع في خزن المعرفة. وبمستوى مرتفع في تطبيق المعرفة، وبمستوى مرتفع في مقومات إدارة المعرفة.

2- يتمتع موظفين الجامعة السورية الخاصة في عينة الدراسة بمستوى مرتفع في الأداء المؤسسي.

3- من أبرز الصفات التي يتمتع بها أفراد العينة بدرجة عالية في كل بعد من الأبعاد المدروسة:

A. يفكر أفراد العينة في نقاط ضعفهم بشكل منتظم ويسعون لتطويرها.

B. يستطيعون الحفاظ على التركيز والانضباط لتحقيق أهدافهم.

C. يستطيعون التواصل بفعالية مع الأشخاص من مختلف الخلفيات.

D. القدرة على التعامل مع التنوع الثقافي في بيئة العمل.

E. أستطيع وضع رؤية واضحة للمستقبل وتشجيع الآخرين على العمل لتحقيقها

4- أضعف الصفات توافرا بين أفراد العينة:

A. قلة توفر التقانات حديثة في الجامعة السورية الخاصة.

B. لا تعتمد الجامعة على إقامة علاقات رسمية.

C. يعتقد أفراد العينة أن مستوى الذاكرة الشخصية في الجامعة السورية الخاصة منخفض.

D. قلة توفر خبراء للمعرفة خارجيين.

5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

6- توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين متغيرات الدراسة مرتبة من الأكبر للأصغر:

A. علاقة بلغت شدتها 0.94 بنسبة تأثيرية 3.18% بين توليد المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

B. علاقة بلغت شدتها 0.86، بنسبة تأثيرية 3.17% بين توزيع المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

C. علاقة بلغت شدتها 0.71، بنسبة تأثيرية 3.44% بين خزن المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

D. علاقة بلغت شدتها 0.70، بنسبة تأثيرية 3.37% بين تطبيق المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

E. علاقة بلغت شدتها 1.03، بنسبة تأثيرية 3.11% بين فريق المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

F. علاقة بلغت شدتها 0.96، بنسبة تأثيرية 3.51% بين مقومات إدارة المعرفة كأحد مكونات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الجامعة السورية الخاصة.

7- تم التوصل إلى عدة نماذج لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة تم ذكرها في متن الدراسة.

- **التوصيات:**

في ضوء الدراسة والنتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1- العمل على توفر تقانة حديثة لدى الجامعة السورية الخاصة.
2- إقامة علاقات رسمية في إدارة الجامعة.
3- إقامة أنشطة تعليمية في تنمية الذاكرة الشخصية تعتمد على التفاعل والتجريب لدى إدارة الجامعة السورية الخاصة.
4- تسعى إدارة الجامعة على وجود خبراء خارجيين لإدارة المعرفة.

المراجع:

المراجع العربية:

أولًا :الكتب

- الزيادات، محمد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطاهر، مدخل نظم، 2015، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن حبيب، عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان مطبوعة الجامعية، الجزائر.
- حجازي، هيثم، 2005، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خالد، وآخرون، 2007، الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.
- غربي، وآخرون، 2007، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عباس، منير، أدارة المعرفة.
- عليان، ربحي مصطفى، 2008، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، احمد، 2002، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر
- ماهر، احمد، 2007، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.
- مطلك الدوري، زكرياء، 2012، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن.
- القاموس المحيط.

ثانيًا :المجلات

- جرجس، ميرفت، 2022، أثرإدارة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات بالإدارة التعليمية، مجلة البحوث الإدارية، (40) 3.
- دامدهيري، سانجيتا، 2015، أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، المجلة التركية للتعليم عن بعد، (16) 1.
- الداوي، الشيخ، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر.
- الرشيدي، نايف، 2020، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعلم.
- البشير، سكينة، 2024، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الأصالة.
- الحميدي، منال، 2022، دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، أسيوط، (35) 5.

❖ المباركي، هادي، 2023، تصور مقترح لتطوير عملية إدارة المعرفة في مدارس تعليم جازان، مجلة الشباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، (17) 17.
❖ بوديل، كريشنا، وآخرون، 2021، الترابطات بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي، شركة إيميرالد للنشر والتوزيع المحدودة.
❖ علي، ميا، صلاح، ديب، الشامسي، سالم، 2009، قياس أثر التجريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1.

ثالثًا: البحوث المقبولة للنشر:

❖ أحلام، خان، 2012، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غزة.
❖ شنوفي، نور الدين، 2024، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
❖ عودة، فؤاد، 2006، دراسة تطبيقية تحليلية، عن قطاع النسيج والملابس في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
❖ نجم، نجم، 2007، الميزة التنافسية الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، غزة.

رابعاً: البحوث المقدمة في مؤتمر علمي:

❖ أبو فارة، يوسف، 2008، دور عمليات إدارة المعرفة، المؤتمر العربي الثاني، الأردن.
❖ خير، حاتم، 2005، نحو أداء متميز للحكومات، ورقة عمل، المؤتمر العربي العلمي الدولي، جامعة ورقلة، الجزائر.
❖ عبد الله، علي، 2005، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
❖ عادل، بومجان، 2012، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني، جامعة بسكرة.
❖ العلواني حسن وآخرون، 2009، إدارة المعرفة – المؤتمر العربي الثاني، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Books:

- Elias Edward, Elias Collegiate Dictionary: English-Arabic، Cairo: Elias Modern Publishing House, 1995.
- Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 5th ed, London: Oxford, 1995.

استمارة أسئلة الاستبيان

استبيان علمي موجه للعاملين في الجامعة السورية الخاصة لغرض إنجاز مشروع تخرج في كلية العلوم الإدارية

الهدف: تقييم المعرفة بالمهام والمعلومات الوظيفية في الجامعة السورية الخاصة، وتقييم الأداء المؤسسي

يرجى التكرم برأيكم.. ودقيقتين من وقتكم.. ولطفا عدم تجاهل أي سؤال

الجنس	☐ ذكر		☐ أنثى	
العمر	☐ أقل من 20	☐ أقل من 40	☐ أقل من 50اتاتج	☐ 50 فأكثر
المستوى التعليمي	☐ ثانوية أو أقل	☐ معهد	☐ جامعة	☐ دراسات عليا
مكان العمل	☐ إدارة الجامعة	☐ الطب البشري	☐ طب الأسنان	☐ البترول
	☐ الصيدلة	☐ المعلوماتية	☐ العلوم الإدارية	☐ المتطلبات
عدد سنوات الخبرة في SPU	☐ من 1- 3 سنوات	☐ من 4-6 سنوات	☐ من 7-9 سنوات	☐ عشر سنوات فأكثر

لطفاً قيم بدرجات تتراوح بين (1-5) درجة موافقتك على كل من العبارات التالية من وجهة نظرك



	أ- توليد المعرفة	الدرجة
A1	تعمل الجامعة على نشر المعرفة بالمعلومات والمهام الوظيفية بين العاملين	
A2	تهتم الجامعة بعملية التواصل وتوريث المعارف والخبرات	
A3	يتم اكتساب المعرفة الوظيفية من خلال إجراء دورات تدريبية	
A4	هناك تواصل بين العاملين عند تبادل واكتساب المعارف الخاصة بالعمل	
A5	تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	
	ب-توزيع المعرفة	

B1	تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	
B2	تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	
B3	تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على الوثائق الورقية	
B4	تعتمد الجامعة في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	
	ج- خزن المعرفة	
C1	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	
C2	تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	
C3	تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على الأجهزة والبرامج الحاسوبية	
C4	تعتمد الجامعة في خزن المعرفة على الذاكرة الشخصية	
	د- تطبيق المعرفة	
D1	تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	
D2	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	
D3	تضع الجامعة ضوابط للسيطرة على المعرفة الوظيفية	
D4	المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	
D5	تعمل الجامعة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة الوظيفية	
D6	تعاني الجامعة من مشاكل هجرة كفاءتها إلى مؤسسات أخرى	
	هـ- فريق المعرفة	
E1	لدى الجامعة مستشارون للمعرفة	
E2	لدى الجامعة خبراء معرفة خارجيون	
E3	يوجد لدى الجامعة أفراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	
E4	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	
E5	تشجع الجامعة العاملين على التميز والتفوق	
E6	تسعى الجامعة إلى إشراك الجميع في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	
E7	تتوفر القدرة الفنية لدى الموظفين على تجميع المعلومات من عدة مصادر	
	مقومات إدارة المعرفة	
F1	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في الجامعة بشكل كافي	
F2	تسعى الجامعة لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	

F3	شبكة الاتصال الداخلية في الجامعة متاحة لجميع الموظفين	
F4	تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة	
F5	تمتلك الجامعة في موقعها الإلكتروني مخزوناً معرفياً يمكن الاطلاع عليه بسهولة	

	الأداء المؤسسي	
Y1	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	
Y2	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	
Y3	تعتمد الجامعة في حل مشكلاتها على التشاور	
Y4	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	
Y5	هنالك إلمام لدى الموظفين بطيفية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	
Y6	هناك معايير وقوانين بالجامعة يلتزم بها الجميع	
Y7	تتيح الجامعة حرية طرح الأفكار للعاملين في حل المشكلات	
Y8	تستفيد الجامعة من خبرات ومهارات أفرادها المبدعين بشتى الطرق	

ملاحظات ترغب بإضافتها

شكرا لوقتكم

الطالبة منى السيد

المشرفة الدكتورة أنمار عرابي