

واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود

د/ منى عبد الله صالح بن سمحان

## واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية

### وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود

منى عبد الله صالح بن سمحان

أستاذ مساعد الإدارة، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك سعود، السعودية

moalsamhan@ksu.edu.sa

قبلت للنشر في ١ / ١٠ / ٢٠١٨

قدمت للنشر في ٢٠ / ٨ / ٢٠١٨

**الملخص:** تدور مشكلة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وتهدف الدراسة الى تعرف واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض. ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض إطار نظري حول إدارة المعرفة من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها وعناصرها وعملياتها، ثم تصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة من العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. بلغ حجم المجتمع الأصلي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ٧٠٣ هيئة تدريس واداريون، بلغت الاستبانات التي أجري عليها التحليل الإحصائي ٢٧٨ استبانة بنسبة ٣٩ و ٥٪، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية ومعادلات حساب كا تربيع والوزن النسبي، وتم تحليل نتائج الاستبانة، وتم التوصل الى نتائج الدراسة وتوصياتها مع تقديم مقترح بناء استراتيجي لإدارة المعرفة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

**الكلمات الدلالية:** إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع.

## **The reality of knowledge management and its impact on institutional performance applied study on the Faculty of Applied Studies and Community Service at King Saud University.**

Dr. Mona Abdullah Saleh Bin Samhan

Assistant professor, College of application sciences and society service, King Saud University, Saudi Arabia. [moalsamhan@ksu.edu.sa](mailto:moalsamhan@ksu.edu.sa)

**Received 20 August 2018**

**Accepted 1 October 2018**

**Abstract:** The problem of the study on the management of knowledge and institutional performance in the Faculty of Applied Studies and Community Service at King Saud University. The study aims to identify the reality of knowledge management and its impact on institutional performance as seen by the staff of the Faculty of Applied Studies and Community Service at King Saud University in Riyadh. To achieve the objective of the study, a theoretical framework was presented on the management of knowledge in terms of its concept, objectives, importance, elements and processes, and then design a questionnaire to survey the views of a sample of employees of the Faculty of Applied Studies and Community Service Where the size of the original society in the Faculty of Applied Studies and Community Service 703 teaching staff and administrators, the statistical questionnaires conducted by the statistical analysis 278 questionnaire by 5 and 39%, and the statistical treatment using the frequencies and percentages and the equations of calculating the square and the relative weight. And then analyze the results of the questionnaire, and then reach the results of the study and recommendations with the submission of a proposal to build a strategy for knowledge management in the Faculty of Applied Studies and Community Service, King Saud University..

**Keywords:** Knowledge Management, Institutional Performance, College of Applied Studies and Community Service

### Summary of the Study:

Title of the study: The reality of knowledge management and its impact on institutional performance: An applied study on the Faculty of Applied Studies and Community Service at King Saud University. The problem of the study was identified in the knowledge of the reality of knowledge management as seen by the staff of the Faculty of Applied Studies and Community Service.

The problem of the study in the reality of knowledge management and its impact on institutional performance in the Faculty of Applied Studies and Community Service at King Saud University.

To achieve the objective of the study, a theoretical framework was presented on the management of knowledge in terms of its concept, objectives, importance, elements and processes, and then design a questionnaire to survey the views of a sample of the employees of the Faculty of Applied Studies and Community Service. The total size of the original society in the Faculty of Applied Studies and Community Service was 703 teaching and administrative staff. The statistical analysis was 278 questionnaire by 5 and 39%. The statistical analysis was done by using the frequencies, percentages.

The study reached several results, the most important of which are:

There is a shortage in the reality of knowledge management in terms of the availability of sources of information and benefit from them in solving the problems of the faculty employees, and the college relies on workers with technical and technical skills in the completion of its work, while not interested in the ideas and solutions proposed by the staff to address the problems facing them, Which protects the data and the information.

The results of the study also indicate that the diagnosis of knowledge is through the exploration through the Internet and the expertise and internal sources, and the college is interested in generating knowledge on the interaction of individuals

with each other and the formation of specialized units and teams of learning from within the framework of the college.

The results show the approval of the members of the study sample members of the faculty and administrators that the reality of knowledge management in the faculty affects the institutional performance in terms of employee satisfaction, learning and institutional development and efficiency of internal processes as contained in the questionnaire of the study.

Discussion and interpretation of the results:

These responses by the study sample reflect the availability of skills and knowledge among faculty members to carry out their business tasks, while their contribution to the development of their courses remains limited, thus reducing the level of institutional performance. The lack of attention of the college to the ideas and solutions proposed by the staff to address the problems facing them, reflected on the performance level negatively. And the attention of the college to the control controls that protect the data and the information they have. The employees can perform their duties that reflect the appropriate performance in this field.

Whereas the approval of the members of the study sample members of the faculty and administrators that the reality of the management of knowledge in the faculty affects the institutional performance in terms of employee satisfaction and learning and institutional development and efficiency of internal processes, it reflects the need of the general college to more functional satisfaction because the level of satisfaction raises the level of performance in college.

## مقدمة

أبرزت الثورة التكنولوجية والمعرفية في نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل في مجال الإدارة العامة، مثل إعادة هندسة العمليات Re-Engineering Process، وإعادة الهيكلة Restructuring، إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، لاسيما تطوير مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management (KM)، والتركيز عليه، والذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز (حمود، ٢٠١٠، ص ٢٠).

وأصبحت مفاهيم المعرفة والجودة هي المحرك الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي وتشكل إدارة المعرفة تطوراً فكرياً مهماً وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المنظمة (الكيسي ٢٠٠٥، ص ٢١).

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من العناصر مثل: أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين ترحب بالتغيير، وأن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلاله أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة وأن تكون قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة (Leidner & others, 2006, p18).

وقد أصبحت المعرفة حجر الزاوية في عملية التقدم، كما أنها من أهم المرتكزات التي يعول عليها في تحقيق التقدم الإنساني، حيث أصبحت المعرفة عاملاً مهماً في قياس قوة المجتمع ومستواه الاقتصادي، ولقد أزاحت المعرفة عناصر كانت في السابق تشكل المعيار الأساسي في نمو أي مجتمع وغناه، مثل: الصناعات التقليدية، والثروات الطبيعية، كالبتروك والمعادن وغيرها من أصول مادية، وتعد الجامعات إحدى هذه المؤسسات المعنية بالمعرفة، كما أنها عنصر فاعل في تشكيلها. ورغم حداثة

المفهوم إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها يعد قديماً، ولكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم.

ومن ثم تبدو أهمية مثل هذه الدراسة " واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي .. دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود والتي تتحدد مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تعرف واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية العمل وجودته، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الأكاديمية والإدارية والفنية والتجارية. وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات عندما بدأت بعض المنظمات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة

ويعرف السلمي (١٩٩٨، ص١٧) إدارة المعرفة بأنها:

"العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات".

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها:

"العمليات التي تقوم بها كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يؤثر على أداء الكلية من حيث رضا العاملين والتعلم وكفاءة العمليات الإدارية بالكلية".

الأداء المؤسسي:

عرف (غنايم، وسمحان، ٢٠١٤) الأداء الجامعي بأنه:

"هو ذلك الأداء الذي يعكس الواقع الفعلي للجامعة(الكلية) موضع البحث والدراسة من حيث الأعمال والمهام المناطة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين وعمليات التعليم والتعلم ومصادره وخدمة المجتمع وتنمية ومدى نجاحهم في القيام بأعمالهم الحالية".

والأداء المؤسسي كما تعرفه الدراسة الحالية هو:

كفاءة أداء الكلية بما يحقق رضا العاملين والتعلم الجيد ومستوى عال في العمليات الإدارية.

كلية الدراسات التطبيقية:

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من الكليات الرائدة في خدمة المجتمع التي أنشئت بقرار معالي مدير الجامعة رقم ٨٥٧١/٢ بتاريخ ١٠/١١/١٤٠٢ هـ. وتقدم الكلية البرامج الأكاديمية التالية:

- برنامج العلوم الإدارية والإنسانية.
- برنامج العلوم الطبيعية والهندسية.
- برنامج العلوم الصحية.



**منهجية الدراسة:**

لتحقيق هدف الدراسة تم عرض إطار نظري حول إدارة المعرفة، ثم تصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة من العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، ثم تحليل نتائج الاستبانة ومعالجتها احصائيا ومن ثم عرض النتائج والتوصيات.

**عينة الدراسة:**

بلغ حجم المجتمع الأصلي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ٧٠٣ هيئة تدريس واداريون، بلغت الاستبانات التي أجرى عليها التحليل الإحصائي ٢٧٨ استبانة.

**المعالجة الإحصائية:**

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ومعادلات حساب كارتبيع والوزن النسبي.

**الاطار النظري:**

بدأت إدارة المعرفة في الظهور منذ الثلاثينات من القرن العشرين، غير أن الاستخدام الفعلي لهذا المصطلح لأول مرة كان في بداية الثمانينات من القرن العشرين (المليجي، ٢٠١٠)، منذ هذا التاريخ حظيت المعرفة باهتمام منطري الإدارة ومفكرها، إذ إنها تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق أهدافها، وهي أساس البقاء والتنافس في المنظمات، إذا ما أحسن تنميتها لدى الأفراد العاملين في المنظمات ؛ لأنها تساعد على تحديد قدرات وحاجات المنظمات المستقبلية، كما أنها تعد أداة استراتيجية لصنع المعرفة الشاملة، وتمثل أساساً لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمنظمات، ولن يتحقق ذلك ما لم تكن هناك إدارة مسؤولة عن ذلك، يطلق عليها (إدارة المعرفة)، وهي ظاهرة حديثة ومعقدة (البغدادي والعباد، ٢٠١٠)

وإدارة المعرفة أهم مدخل لعمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المنظمة، كما تعد من أهم الدورات للمنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار، وتعمل على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة ورفع قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى (الظاهر، والخفاق، ٢٠١١)

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر كأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، لكي يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق (الهزاني، ٢٠١١). والبيئة التنظيمية للجامعات من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ إذ إن الجامعات هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء التعليمي والبحثي والابتكاري، وتؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (حنونة والعضوي، ٢٠١١)

وتؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في تطوير المنظمات خاصة الجامعات، لما تحويه من رصيد فكري ومعرفي كبير، لذا أصبحت أكثر قدرة من غيرها من المنظمات في تحقيق التميز في ظل مجتمع المعرفة، ورغم أن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال مفهوماً حديثاً في الجامعات، إلا أنه حظي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي، ولأن البيئة التنظيمية للجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة (آل عثمان، ٢٠١٣)

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر في نوعية العمل وجودته، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الأكاديمية والإدارية والفنية والتجارية، وذلك لاعتبارها أحد التطورات الفكرية المعاصرة (الخطيب،

وزيغان، ٢٠٠٩). ففي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام ١٩٨٠م أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (الظاهر، ٢٠٠٩)

ومع بداية الثمانينات ظهر مفهوم إدارة المعرفة بشكل صريح وبصورة تدريجية وليس صدفة، حيث تطور مفهوم إدارة المعرفة بالمنظور الحالي من مجالات عدة، منها الاعتماد على رأس المال الفكري والحاجة للإبداع ولتأمين أداء أفضل، وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات عندما بدأت بعض المنظمات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة، حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المنظمة ومعالجتها (البطانية، والشاقبة، ٢٠١٢)

### مفهوم إدارة المعرفة:

أن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلى قبل بضع سنين فقط.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات (كوينتق).

لكن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (١٩٩٧)، وفي عام (١٩٩٩) خصص البنك الدولي (٤٪) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليست داخل الأكاديميات (الكبيسي، ٢٠٠٥).

على الرغم من عدم تبلور إدارة المعرفة في تعريف جامع مانع واحد لسببين أولهما سعة ميدان إدارة المعرفة والثاني ديناميكية هذا الموضوع إلا أننا يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة فقد عرفها (ياسين) بأنها:

"العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"، ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

- رأس المال الإنساني (القدرات الجوهرية): ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات.
- رأس المال الداخلي (الهيكلية): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية وقدرات نظم المعلومات.
- رأس المال الخارجي (رأس مال السوق): وتتضمن كل من الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز.

إن التركيز على رأس المال الفكري هنا يدل على أن جوهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة.

وعرفه السلمى بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (السلمى، ١٩٨٨، ١٧)

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم و سيزداد الإنفاق عليها. ويرون أيضاً أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة هي في منتصف التسعينيات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة (Scandia) للتأمين، ومصرف "امبريال" الكندي وأن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.

## أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
  - تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
  - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الأكليبي، والزيادات).
- وحدد (Carrillor,Egbu,Anumba,2005,p67,68) أهداف إدارة المعرفة في الآتي:
- الحصول على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
  - كما حدد الشرفا (٢٠٠٨، ص ٣٨) أهداف إدارة المعرفة في الآتي:
  - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة.
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار البحرية.
  - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفعالية أكبر.
  - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط بها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

#### عناصر إدارة المعرفة وعملياتها:

يشير الكثير إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الاستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات:

- ١- الاستراتيجية: يمكن تعريفها على أنها أسلوب التحرك لمواجهة أو اغتنام الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع وذلك من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً للمعرفة الضمنية

والظاهرية، فبالنسبة للمعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكة العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية.

أما في مجال المعرفة الظاهرية أو الصريحة فتتمثل الاستراتيجية في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني لحزن وتنسيق ونشر المعرفة قصد التسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها. ويمكن تلخيص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.
- المساهمة في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد وتقاسم المعرفة.
- العمل على إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلاً عن سياسات إدامة رأس المال الفكري.
- اختيار الاستراتيجية التي ترفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- ٢- الأفراد: يعتبر الجانب البصري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن هؤلاء الأفراد: مسيرو الأنظمة المعلوماتية، مسيرو إدارة المعرفة، مسيرو البحث والتطوير، مدير الموارد البشرية والأقسام الأخرى. فصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ومن الأدوار التي يؤديها هؤلاء الأفراد في إدارة المعرفة ما يلي:
- يساهم الفرد بفضل بصيرته في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها وحفظها في الأنظمة التقنية.
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المداخلات من المعلومات وتحويلها لمعرفة.
- يقوم مدير المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع مدراء الأقسام الأخرى لتسهيل نقل المعرفة بينهم.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، كما تعتبر الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، حيث تختلف الأفكار اللامعة.



- ٣- التكنولوجيا التقنية: تتكون إدارة المعرفة من شقين هما: الأول الجانب البشري، والثاني الجانب التكنولوجي ( التقني ) المتمثل بالتقنيات الحديثة ( الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة، فهي تساعد الإنسان للحصول على المعلومات التي تشكل عمود المعرفة، فالتقنية الحديثة رفعت قيود الزمان والمكان والسرعة وأسهمت بشكل كبير في الربط بين العديد من الأفراد والمنظمات من مختلف أنحاء العالم. ويتخلص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:
- تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.
  - تساهم في تسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين.
  - توفر التكنولوجيا وسائل الاتصال التي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة

#### ٤- عمليات إدارة المعرفة:

تتكون عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات وهي:

- ١- تشخيص المعرفة: وتعمي التعرف على المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.
- ٢- تحديد أهداف المعرفة: وتتلخص في وضوحها وفي تحسين العمليات والمنافسة على المدين الطويل والقصير وفي الوصول إلى النجاح وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن وتبني الابتكار وشفافية العمليات.
- ٣- توليد المعرفة: وذلك من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل براءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال التعلم و فرق العمل.
- ٤- تخزين المعرفة: سواء كان في قواعد البيانات أو التقارير أو الحالات الدراسية أو في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة بعد انتهاء يوم عملهم.

- ٥- توزيع المعرفة: نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مثل: شبكات الانترنت.
- ٦- تطبيق المعرفة: ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد للمعرفة مملوءة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية، وبدون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة بالتكنولوجيا مثل أنظمة دعم القرار.

### مبادئ إدارة المعرفة:

بين (Lee & Choi, 2003, p172) أن مبادئ إدارة المعرفة هي:

- التعاون، وهو المستوى الذي يستطيع في أعضاء هيئة التدريس (كفريق عمل) مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام العلمية.
- الثقة، حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- التعلم، وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الطلاب القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير الطلاب بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.
- اللامركزية، تشير لتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.
- الرسمية، وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة.
- الخبرة الواسعة والعميقة، ويعني ذلك أن خبرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات، أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وبما أن الجامعات هي أهم المؤسسات التعليمية فمن المفترض توفر تكنولوجيا عالية لتحقيق الأهداف التعليمية كافة.
- الإبداع التنظيمي، يشير إلى القدرة على توليد القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء الهيئة التدريسية فالمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة الجامعة لتكون مبدعة وخلاقة.

### أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تخفيض التكلفة وأساليب طرق العمل.
- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.
- جذب الزبائن الجدد.

أشار الكبيسي (٢٠٠٥) إلى أنه يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في الآتي:

١. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
٤. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
٦. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
٧. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٨. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهماتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
٩. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
١٠. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

### ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية

هناك ضرورة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية منها ما ذكره (الصاوي، ٢٠٠٧)

وحدده فيما يأتي:

١. الأعداد الكبيرة من المتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة.
٢. تنوع الأنشطة الجامعة وترابطها.

٣. كثرة وتنوع وترباط الجهات تطلب متابعة سريعة ودقيقة، مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المختبرات، المستودعات.
٤. الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.
٥. وصول التغييرات في البيانات إلى موضعها حال اعتمادها.
٦. توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

### تحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية

يرى (ياسين، ٢٠٠٢) أن تحديات إدارة المعرفة في أربعة تحديات رئيسية:

- التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة المعلوماتية التي تساعد الأفراد.
- التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع.
- تحدي الإدارة: المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

### الإطار الميداني:

تم تصميم استبانة تضمنت أربعة محاور يوضحها ملحق (١):

محور البيانات العامة، ومحور الواقع، ومحور العمليات، ومحور الأداء المؤسسي.

وطبقت على عينة قدرها (٢٧٨) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بنسبة ٣٩ و٥٪ من المجتمع الأصلي (٧٠٣) وهو مجموع العاملين بالكلية، وذلك بعد التحقق من صلاحيتها للتطبيق من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة بالمجال.

وتمت المعالجة الإحصائية للنتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.21 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (موافق-محايد-غير موافق) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

عند تفريغ استجابات عينة البحث لوحظ أن الاستجابات تركزت في ثلاث (موافق-محايد-غير موافق) وعليه تم دمج الاستجابات موافق بشدة مع موافق، وغير موافق بشدة مع غير موافق، أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

التقدير الرقمي

$$\text{حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{\text{ك}}$$

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (موافق - محايد - غير موافق) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كاي لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات

أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق - محايد - غير موافق)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{ك} = \frac{\text{ت} - \text{ت م}}{\text{مج}}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

## نتائج الدراسة:

أسفرت النتائج عن الآتي:

## أولاً: واقع إدارة المعرفة: يعرضها جدول (١)

جدول (١) استجابات عينة الدراسة الكلية حول متطلبات إدارة المعرفة (ن=٢٧٨)

م	العامل	الفقرات	درجة الموافقة									
			موافق		محايد		غير موافق					
			ك	%	ك	%	ك	%				
أ- الاحتياجات المعرفية												
١	البيانات والمعلومات	توفر إدارة الكلية للعاملين مصادر معلومات (كالمنشئة والأترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة.	٣	١,١	٦٠	٢١,٦	٢١٥	٧٧,٣	١٢٤	٣	٢٥٩,٧٧	٠,٠١
٢		تقوم إدارة الكلية بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول علي المعرفة.	١	٠,٤	٦٥	٢٣,٤	٢١٢	٧٦,٢	١٢٤	٣	٢٥٢,٦١٢	٠,٠١
٣		تستخدم إدارة الكلية أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين.	٣	١,١	٧١	٢٥,٥	٢٠٤	٧٣,٤	١٢٨	٢	٢٢٥,٥٩	٠,٠١
٤		توفر إدارة الكلية للعاملين معلومات تساعدهم علي حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	٤	١,٤	٨١	٢٩,١	١٩٣	٦٩,٤	١٣٢	١	١٩٤,٩٤	٠,٠١

م	العامل	الفقرات	درجة الموافقة						مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	الترتيب	الوزن النسبي
			موافق		محايد		غير موافق					
			ك	%	ك	%	ك	%				
١	المعرفة الضمنية	يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس معرفة المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	٢٧٥	٩٨,٩	٢	٠,٧	١	٠,٤	٢٩٩	م١	٥٣٨,١٥	٠,٠١
٢		يساهم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية بالكلية والأنشطة المتعلقة بها.	١٢٠	٤٣,٢	١٤٩	٥٣,٦	٩	٣,٢	٢٤٠	٢	١١٧,٨٥	٠,٠١
٣		يساهم أعضاء هيئة التدريس بتقليل المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل الكلية.	٦٣	٢٢,٧	٢٠١	٧٢,٣	١٤	٥	٢١٨	٣	٢٠٢,٩٣	٠,٠١
٤		تشجع إدارة الكلية العاملين فيها علي حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية.	٢٧٦	٩٩,٣	٠	٠	٢	٠,٧	٢٩٩	١	٢٧٠,٠٦	٠,٠١



مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠,٠١	٢١٢,٠٦	٢	١٨٣	٢١,٦	٦٠	٧٣,٤	٢٠٤	٥	١٤	يتوفر لدى الكلية سنوياً المعرفة بأعداد الطلبة خريجي الثانوية العامة ومعدلاتهم ونسب النجاح.	المعرفة الصريحة	١
٠,٠١	١٦٨,٩٨	٣	١٣٧	٦٦,٩	١٨٦	٢٩,٥	٨٢	٣,٦	١٠	يتوافر لدى الكلية قواعد بيانات عن خريجيها ونسب المشتغلين منهم والعاطلين وأماكن عملهم وإقامتهم		٢
٠,٠١	١٥٠,٦٦	١	١٨٧	٢٢,٧	٦٣	٦٧,٣	١٨٧	١٠,١	٢٨	يتوفر لدى الكلية المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة.		٣
٠,٠١	١٣٨,٢	٢	٢١٥	٠	٠	٨٥,٣	٢٣٧	١٤,٧	٤١	توفر الكلية خة البريد الالكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم الأكاديمية.	البنية التحتية والتكنولوجية	١
٠,٠١	٢١٠,٦٦	١	٢٩٤	٠	٠	٦,٥	١٨	٩٣,٥	٢٦٠	لدى الكلية موقع خاص على شبكة الانترنت تزود الطلبة من خلاله بآخر المستجدات والمعلومات.		٢
٠,٠١	٣٥١,٢	٣	١١٦	٨٦	٢٣٩	١٢,٢	٣٤	١,٨	٥	توفر الكلية شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد.		٣

مستوى الدلالة	قيمة ٢١	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠,٠١	٤٠٢,٤٤	٣	١٩٤	٨,٣	٢٣	٨٩,٩	٢٥٠	١,٨	٥	تراعي الكلية قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية.	رأس المال البشري	١
٠,٠١	١٨٧,٤٣	٢	٢١٩	٥,٤	١٥	٧٠,٥	١٩٦	٢٤,١	٦٧	تشجع الكلية إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.		٢
٠,٠١	١٣١,٠٦	١	٢٥١	١,١	٣	٤٧,١	١٣١	٥١,٨	١٤٤	تعتمد الكلية علي العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها.		٣
٠,٠١	١١٨,٢٢	٤	١٤٧	٥٩,٧	١٦٦	٣٣,٨	٩٤	٦,٥	١٨	تهتم الكلية بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.		٤

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
<b>ب- الوعي المعرفي</b>												
٠,٠١	٢٠٣,٢	٢	١٧٢	٢٩,١	٨١	٧٠,١	١٩٥	٠,٧	٢	يتوفر لدى الكلية رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها	التخطيط والتنفيذ	١
٠,٠١	٢٠٧,٣٧٤	٣	١٧١	٢٩,١	٨١	٧٠,٥	١٩٦	٠,٤	١	تعتمد الكلية على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.		٢
٠,٠١	٢٧٣,٥	١	٢١٩	١,١	٣	٧٨,٨	٢١٩	٢٠,١	٥٦	تستخدم الكلية أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.		٣
٠,٠١	٢٠٥,٣	٢	١٨٦	٢٠,٥	٥٧	٧٣	٢٠٣	٦,٥	١٨	تحرص الكلية علي توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وحزن المعلومات.	أمن المعلومات	١
٠,٠١	١٤٤,٤٨	٣	١٥٩	٤١,٤	١١٥	٥٧,٩	١٦١	٠,٧	٢	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الكلية بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.		٢
٠,٠١	٥٠٩,٠٦	١	٢٩٦	١,١	٣	١,٨	٥	٩٧,١	٢٧٠	تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافة البيانات.		٣

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠,٠١	٤١٣,١	١	١٩٣	٨,٣	٢٣	٩٠,٦	٢٥٢	١,١	٣	تشترك الكلية بقواعد بيانات المؤسسات محلية وخارجية.	الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية	١
٠,٠١	٤٢٨,٥	١م	١٩٣	٧,٦	٢١	٩١,٧	٢٥٥	٠,٧	٢	لدي الكلية اتصال مستمر ومباشر بالناشرين والمكتبات المحلية والخارجية.		٢
٠,٠١	٣٤٠,٣٥	٢	١٨٦	١٤,٤	٤٠	٨٤,٩	٢٣٦	٠,٧	٢	تقدم الكلية خدمات إلكترونية تعليمية للجهات المحلية والخارجية.		٣

جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة، على أنه توجد فروق في جميع الفقرات لصالح البديل (محايد)، عدداً الفقرات رقم (٤-٣-٢-١) الخاصة بالبيانات والمعلومات لصالح البديل (غير موافق) وفي الفقرة رقم (١) الخاصة بالمعرفة الضمنية لصالح البديل (موافق) وفي الفقرة رقم (٢) الخاصة بالمعرفة الصريحة لصالح البديل (غير موافق) وفي الفقرة رقم (٢) الخاصة بالبنية التحتية والتكنولوجية لصالح البديل (موافق)، وفي الفقرة رقم (٣) لصالح البديل (غير موافق) وفي الفقرة رقم (٣) الخاصة برأس المال لصالح البديل (موافق) وفي الفقرة رقم (٤) لصالح البديل (غير موافق) وفي العبارة رقم (٣) لصالح البديل (موافق) الخاصة بأمن المعلومات

وتشير هذه النتائج الى أنه يوجد قصور في واقع إدارة المعرفة من حيث توفر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشكلات العاملين بالكلية، كما تعكس هذه الاستجابات من قبل عينة الدراسة توفر المهارات والمعارف لدى أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام أعمالهم، بينما مساهمتهم في تطوير المقررات الدراسية التي تخصصهم تظل محدودة.

وتؤكد استجابات عينة الدراسة على وجود موقع خاص للكلية على شبكة الأنترنت يزود الطلبة بالمعلومات التي يحتاجونها، بينما لا تتوفر شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعارف بين أقسام الكلية.

كما أن الكلية تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها، بينما لا تهتم بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات التي تواجههم، كما تهتم الكلية بالضوابط الرقابية التي تحمي البيانات والمعلومات الموجودة لديها.

### ثانياً: نتائج عمليات إدارة المعرفة: يعرضها جدول (٢)

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة الكلية حول عمليات إدارة المعرفة (ن=٢٧٨)

م	العامل	الفقرات	درجة الموافقة						مستوى الدلالة	قيمة ك	الترتيب	الوزن النسبي
			غير موافق		محايد		موافق					
			%	ك	%	ك	%	ك				
يتم تشخيص المعرفة من خلال:												
١	تشخيص المعرفة	الاستكشاف عبر شبكة الانترنت.	٢٠٠	٧١,٩	٧٧	٢٧,٧	١	٠,٤	٢٧٢	٢	٠,٠١	
٢		المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.	١٠٣	٣٧,١	١٧٣	٦٢,٢	٢	٠,٧	٢٣٦	٣	٠,٠١	
٣		الخبرات والمصادر الداخلية.	٢٠٧	٧٤,٥	٧٠	٢٥,٢	١	٠,٤	٢٧٤	١	٠,٠١	
٤		المصادر الخارجية.	١٠٢	٣٦,٧	١٧٥	٦٢,٩	١	٠,٤	٢٣٦	٣	٠,٠١	

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
تعتمد الكلية بتوليد معارفها علي:												
٠,٠١	١٦٨	٣	٢٣٦	٠,٤	١	٦٣,٧	١٧٧	٣٦	١٠٠	اكتسابها من مصادر خارجية.	١	
٠,٠١	٢١١,١	٢	٢٦٨	٥,٤	١٥	٢١,٢	٥٩	٧٣,٤	٢٠٤	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	٢	
٠,٠١	٣٦٩,٧٦	١	٢٧٦	١١,٢	٣١	١,٤	٤	٨٧,٤	٢٤٣	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار الكلية وبشكل مستمر.	٣	
٠,٠١	١٤١,٧	٤	١٥٨	٤٢,٤	١١٨	٥٦,٨	١٥٨	٠,٧	٢	اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة.	٤	

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
تعتمد الكلية في تخزين المعرفة علي:												
٠,٠١	١٨٣,٠٣	٤	٢٣١	١,١	٣	٦٧,٣	١٨٧	٣١,٧	٨٨	الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	تخزين المعرفة	١
٠,٠١	٤٠٣,٣	٢	٢٨٩	١,١	٣	٩	٢٥	٨٩,٩	٢٥٠	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.		٢
٠,٠١	٢٠٠,٤	١	٢٩٢	٠	٠	٧,٦	٢١	٩٢,٤	٢٥٧	الأرشيف والمستندات الورقية.		٣
	٣٢٦,٩٩	٣	٢٨٣	١,١	٣	١٥,١	٤٢	٨٣,٨	٢٣٣	معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها.		٤

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
يتم توزيع المعرفة داخل الكلية من خلال:												
٠,٠١	٤٩٧,٩٦	١	٢٩٦	٠,٤	١	٣,٢	٩	٩٦,٤	٢٦٨	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات.	توزيع المعرفة	١
٠,٠١	٢١٩,٣٣	٤	٢١٧	٤,٧	١٣	٧٤,١	٢٠٦	٢١,٢	٥٩	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.		٢
٠,٠١	٢٠٨,٣	٢	٢٦٠	١٤,٤	٤٠	١١,٥	٣٢	٧٤,١	٢٠٦	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.		٣
	٢١٢,٩٢	٧	١٧٥	٢٦,٦	٧٤	٧١,٩	٢٠٠	١,٤	٤	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.		٤



مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
٠,٠١	١٥٢,٥	٣	٢٣٨	٠,٧	٢	٦٠,٤	١٦٨	٣٨,٨	١٠٨	تعتمد الكلية على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها.	تطبيق المعرفة	١
٠,٠١	٢٤٤,٩٥	٦	١٧٧	٢٣,٧	٦٦	٧٥,٥	٢١٠	٠,٧	٢	نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.		٢
٠,٠١	٢٤٩,٩٤	٨	١٢٥	٧٦,٣	٢١٢	٢٢,٧	٦٣	١,١	٣	فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.		٣
٠,٠١	٢٥٦,١١	٥	١٨٨	١٦,٩	٤٧	٧٨,١	٢١٧	٥	١٤	تستخدم الكلية مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.		٤

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة، على أنه توجد فروق في جميع الفقرات لصالح البديل (محايد)، عدداً الفقرتان رقم (١-٣) الخاصة بتشخيص المعرفة لصالح البديل (موافق)، وفي الفقرتان رقم (٢-٣) الخاصة بتوليد المعرفة لصالح البديل (موافق)، وفي الفقرات رقم (٢-٣-٤) الخاصة بتخزين المعرفة لصالح البديل (موافق)، وفي الفقرتان رقم (٣-١) الخاصة بتوزيع المعرفة لصالح البديل (موافق) وفي الفقرة رقم (٣) الخاصة بتطبيق المعرف لصالح البديل (غير موافق)

وتشير هذه الاستجابات الى أنه يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الأترنت والخبرات والمصادر الداخلية، كما أن الكلية تهتم في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع

بعضهم البعض وتشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعليم المعرفي من داخل اطار الكلية. كما أنها تقوم بتخزين المعرفة من خلال قواعد بيانات وأرشيف ومستندات ورقية. كما أن توزيع المعرفة يتم من خلال شبكة معلومات وعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة بينما تطبيق المعرفة لا يحدث من خلال فرق عمل متخصصة من داخل الكلية.

### ثالثاً: نتائج الأداء المؤسسي: يعرضها جدول (٣)

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة الكلية حول الأداء المؤسسي (ن=٢٧٨)

م	العامل	الفقرات	درجة الموافقة						مستوى الدلالة			
			موافق		محايد		غير موافق					
			ك	%	ك	%	ك	%				
رضاء العاملين	١	تؤثر إدارة المعرفة على سرعة وكفاءة ومعالجة أعضاء الهيئة التدريسية للمشكلات والشكاوى التي تواجههم.	٢٧٦	٩٩,٣	٠	٠	٢	٠,٧	٢٩٩	١	٢٧٠,٠٦	٠,٠١
	٢	عمليات إدارة المعرفة تزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي	٢٧٧	٩٩,٦	١	٠,٤	٠	٠	٢٩٩	م١	٢٧٤,٠١	٠,٠١
	٣	تساهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة وفعالية.	٢٧٧	٩٩,٦	١	٠,٤	٠	٠	٢٩٩	م١	٢٧٠,٠١	٠,٠١
	٤	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	٢٧٦	٩٩,٢	١	٠,٤	١	٠,٤	٢٩٩	م١	٥٤٤,٠٦	٠,٠١

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	الترتيب	الوزن النسبي	درجة الموافقة						الفقرات	العامل	م
				غير موافق		محايد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك			
<b>تبني منهج إدارة المعرفة يزيد من نسب</b>												
٠,٠١	٢٧٤,٠١	١	٣٠٠	٠	٠	٠,٤	١	٩٩,٦	٢٧٧	الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات (البريد الإلكتروني مثلاً).	التعلم والنمو المؤسسي	١
٠,٠١	٢٧٤,٠١	م١	٣٠٠	٠	٠	٠,٤	١	٩٩,٦	٢٧٧	الأفراد الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية.		٢
٠,٠١	٢٦٦,١٣	٢	٢٩٩	٠	٠	١,١	٣	٩٨,٩	٢٧٥	تبني منهج إدارة المعرفة ساهم في زيادة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات.		٣
٠,٠١	٢٢١,٢٤	٣	٢٩٥	٠	٠	٥,٤	١٥	٩٤,٦	٢٦٣	الإقبال على تخصصات الكلية المختلفة.		٤
<b>الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في:</b>												
٠,٠١	٥٤٤,٠٧	م١	٢٩٩	٠,٤	١	٠,٤	١	٩٩,٢	٢٧٦	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار.	كفاءة العمليات الداخلية	١
٠,٠١	٥٤٤,٠٧	م١	٢٩٩	٠,٤	١	٠,٤	١	٩٩,٢	٢٧٦	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها		٢
٠,٠١	٢٧٠,٠٦	م١	٢٩٩	٠	٠	٠,٧	٢	٩٩,٢	٢٧٦	تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة والخريجين من طلبة الكلية.		٣
٠,٠١	٥٤٤,٠٦	م١	٢٩٩	٠,٤	١	٠,٤	١	٩٩,٢	٢٧٦	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.		٤

جاءت استجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي، على أنه توجد فروق في جميع الفقرات لصالح البديل (موافق).

وتعكس هذه النتيجة موافقة أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن واقع إدارة المعرفة بالكلية يؤثر على الأداء المؤسسي من حيث رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية كما وردت في استبانة الدراسة.

### تفسير النتائج ومناقشتها:

#### أولاً: بالنسبة لواقع إدارة المعرفة والتي عرضها جدول (١)

تشير هذه النتائج إلى أنه يوجد قصور في واقع إدارة المعرفة من حيث توفر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشكلات العاملين بالكلية، مما يؤثر على الأداء المؤسسي للكلية كما تعكس استجابات عينة الدراسة توفر المهارات والمعارف لدى أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام أعمالهم، وهذا يرفع من مستوى الأداء المؤسسي، بينما مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تطوير المقررات الدراسية التي تخصهم تظل محدودة. ويتطلب ذلك دورات تدريبية في مجال تطوير المقررات الدراسية.

وتؤكد استجابات عينة الدراسة عدم تتوفر شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الأفكار والمعارف بين أقسام الكلية. مما يؤثر على مستوى الأداء

وحيث أن الكلية تعتمد على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها، بينما لا تهتم بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات التي تواجههم، كما تهتم الكلية بالضوابط الرقابية التي تحمي البيانات والمعلومات الموجودة لديها.

كما أن قصور اهتمام الكلية بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات التي تواجههم، ينعكس على مستوى الأداء بالسلب.

### ثانيا: بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة والتي يعرضها جدول (٢)

تشير نتائج هذا المحور الى أنه يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الأنترنت والخبرات والمصادر الداخلية، كما أن الكلية تهتم في توليد المعرفة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار الكلية. كما أنها تقوم بتخزين المعرفة من خلال قواعد بيانات وأرشيف ومستندات ورقية. كما أن توزيع المعرفة يتم من خلال شبكة معلومات وعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد من ذوى الخبرة والكفاءة بينما تطبيق المعرفة لا يحدث من خلال فرق عمل متخصصة من داخل الكلية.

وتفسير ذلك أن الكلية تهتم بتشخيص المعرفة من خلال الإنترنت وتعتمد على توليدها من خلال تفاعل العاملين، وهذا المحمو يعكس أن واقع العمليات يساهم في الارتفاع بمستوى اداء الكلية على عكس واقع إدارة المعرفة بالكلية.

### ثالثا: بالنسبة للأداء المؤسسي والتي يعرضها جدول (٣)

تعكس هذه النتيجة موافقة أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن واقع إدارة المعرفة بالكلية يؤثر على الأداء المؤسسي من حيث رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية كما وردت في استبانة الدراسة.

ومن ثم فان هناك ضرورة أن تدعم إدارة الكلية الأداء المؤسسي من حيث العمل على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بها والحرص على الارتفاع بمستوى كفاءة العمليات الإدارية.

وأخيرا وتتفق هذه النتائج مع ما تم عرضه في الإطار النظري اجمالا حيث أنه لم تجرى دراسة سابقة على هذه الكلية في موضوع الدراسة (على حد علم الباحثة)

## توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: بالنسبة لواقع إدارة المعرفة: توصى الدراسة بما يلي:

- معالجة القصور في واقع إدارة المعرفة من حيث توفر مصادر المعلومات والإفادة منها في حل مشكلات العاملين بالكلية.
- دعم وتعزيز المهارات والمعارف التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهام أعمالهم.
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال تطوير المقررات الدراسية.
- توفير شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الأفكار والمعارف بين أقسام الكلية.
- تعزيز قدرات على العاملين من ذوى المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمال الكلية.
- الاهتمام بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات التي تواجههم.

## ثانياً: بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة

توصى الدراسة بما يلي:

- مزيد من الدعم لعمليات إدارة المعرفة بالكلية من حيث التشخيص والتوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق.
- عقد دورات تدريبية مستمرة لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تطبيق المعرفة من خلال فرق عمل يقوم بها متخصصون من داخل الكلية نفسها.

## ثالثاً: بالنسبة للأداء المؤسسي:

- التغلب على المشكلات التي تعوق الأداء المؤسسي.
- اجراء دراسات حول تطوير الأداء المؤسسي من خلال عمليات إدارة المعرفة.

## مقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بالكلية:

بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، وذلك

اعتمادا على الخطوات التالية:

### ١- تحليل الوضع الراهن SWOT ANALYSIS الكلية وبيان نقاط القوة والضعف والفرص

المتاحة والتهديدات للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية.

### ٢- تحليل الفجوات: Gap analysis

حيث يتم حصر الموجودات و المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات

إن وجدت وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها

### ٣- تحديد المخاطر

حيث تم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث

إمكانية الحدوث والأثر المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر

المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها وتم اقتراح الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا

الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية.

### ٤- المراجعة والتقييم

والمراجعة والتقييم عملية أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا انه فيما يختص

بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف

وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام. ويتطلب هذا دراسة تجارب عالمية في

هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم اثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف

و تتضمن الإستراتيجية ما يلي:

- ١ - تحديد أهداف واقعية للاستراتيجية تشمل المحاور الأربعة بحيث تضمن :-
  - نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
  - تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
  - توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليقات داخليا وخارجيا.
  - توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة.
  - إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا.
- ٢ - تحديد الآليات المقترحة لتحقيق إدارة المعرفة داخل الكلية، وتشتمل برامج التدريب الداخلي والخارجي وبرامج الإحلال وبرنامج الأرشيف الإلكتروني وغيرها من البرامج.



## المراجع:

١. الأكلبي، عايض شافي (٢٠١٣) "أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة على شركة سابك.
٢. آل عثمان، عبد العزيز (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير)، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
٣. البطانية، محمد، وزياذ المشاقبة (٢٠١٢) إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. البغدادى، عادل، وهاشم العبادى (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤). إدارة المعرفة: تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
٦. حمودة، نسيم (٢٠١٠). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.
٧. حنون، سامي، ورأفت العوضي (٢٠١١). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، المنعقد بجامعة القدس المفتوحة، بتاريخ ١٢-١٣/ يوليو.
٨. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط١، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

٩. داودي، الطيب، وأحمد، خليفة (٢٠١٣) فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (١٣) يونيو على الموقع:  
<https://scinapse.io/papers/1597003308>
١٠. السلمي، علي (١٩٩٨) "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
١١. الشرفا، سلوى محمد (٢٠٠٨). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٢. الصاوي، ياسر. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر.
١٣. الظاهر، أسمهان ومها الخفياق (٢٠١١). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الظاهر، نعيم (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.
١٥. غنايم، مهني محمد وسمحان، منى عبد الله (٢٠١٤) واقع الأداء الجامعي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جامعة الملك سعود كما تراه طالبات الكلية وآليات تطويره مجلة كلية التربية جامعة طنطا، عدد ٥٣ يناير ٢٠١٤
١٦. الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥). "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٧. الكناني، ممدوح عبدالمنعم (٢٠١٢). الاحصاء النفسي والتربوي. دار المسيرة الأردن
١٨. المليجي، رضا (٢٠١٠). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي - مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، السعودية
١٩. الهزاني، نورة (٢٠١١). تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، (٣٣)، ٣٨-٢٠.

٢٠. ياسين، سعد (٢٠٠٢) "المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية"، دورية مستقبل

العرب، مجموعة ١٤، عدد ٢٦٠.

**References:**

- Al Osman, Abdulaziz (2013). The Reality of Applied Knowledge Management at Naif Arab University for Security Sciences (Constraints and Ways of Development), Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia ( In Arabic)
- Al zaher , Asmahan and Mha Khafak (2011). Introduction to Management Information Systems, Wael Publishing House, Amman, Jordan (In Arabic)
- Al-Aklbi, Ayed Shafi (2013) "The impact of knowledge management on improving employee job performance, a case study on SABIC(In Arabic).
- Al-Baghdadi, Adel, and Hashim Al-Abadi (2010). Organizational Behavior, Organizational Memory, Knowledge Management, Information Management, Organizational Performance, Knowledge Management, Information Management, Organizational Performance, Al-Warraqa Publishing & Distribution, Amman, Jordan (In Arabic)
- Al-Batanieh, Muhammad, and Ziad Al-Mashqaba (2012) Knowledge Management between Theory and Practice, Dar Jallis Al-Zaman for Publishing and Distribution, Amman, Jordan(In arabic).
- Al-Kanani, Mamdouh Abdel-Moneim (2012). Psychological and educational statistics. House of the march Jordan (In Arabic)
- Al-Kubaisi, Salah al-Din (2005). "Knowledge Management", Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt (In Arabic)
- Al-Meleiji, Reda (2010). Knowledge Management and Organizational Learning - Tiba Foundation for Publishing and Distribution, Saudi Arabia (In Arabic)
- Al-Sawy, Yasser. (2007). Knowledge Management and Information Technology, Dar Al Sahab Publishing (In Arabic).

- Al-Zaher, Naim (2009), Knowledge Management, World Book Wall, and Modern Book World, Amman, Jordan (In Arabic)
- Daoudi, El Tayeb, Ahmed, Khalifa (2013) Effectiveness of Knowledge Management in Strategic Decision Making, Journal of Economic and Administrative Research, No. 13 (June) at: <https://scinapse.io/papers/1597003308>
- Duffy,J.(2000). The KM technology infrastructure, information management journal, vol 34, No.2, pp.62-66.
- Ghanaiem,M ehany Mohamed & El shaman, Mona Abdullah (2014) The reality of university performance in the College of Applied Studies and Community Service, King Saud University as seen by the students of the college and its development mechanisms (In Arabic)
- Hamouda, Nasim (2010). Application of Knowledge Management in the Economic Institution, Master's Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Jijel University, Algeria(In Arabic)
- Hanouneh, Sami, and Raafat Al-Awadhi (2011) Knowledge Management Applications in Higher Education Institutions, presented to the e-Learning and Knowledge Economics Conference, held at Al-Quds Open University on 12-13 July(In Arabic).
- Hazani, Nora (2011). Challenges of Knowledge Management, Journal of Informatics, (33), 20-38 (In Arabic)
- Khatib, Ahmed and Maiaa, Adel Salem (2009). Modern Management Modern theories, strategies and models, i 1, The World of Modern Books, Irbid, Jordan (In Arabic).
- Lee H.&Choi.B, (2003). "Knowledge Management Enablers, process and organizational performance An Integrative view and Empirical

Examination", journal of management Information systems, vol(20)No.1.(In Arabic).

- Salmi, Ali (1998) "Excellence Management: Models and Techniques of Management in the Age of Knowledge", Dar Ghraib Publishing and Distribution, Cairo, New Management Library (In Arabic)
- Shorfa, Salwa Mohammed (2008). Role of Knowledge Management and Information Technology in Achieving Competitive Advantages in Banks Operating in the Gaza Strip, Master Thesis, Islamic University, Gaza (In Arabic)
- Tawfiq, Abdulrahman (2004.) Knowledge Management: Change of Changeable Money, Center of Professional Experiences of Administration, Cairo (In Arabic)
- Yasin, Saad (2002) "Informatics and Knowledge Management Arab Strategic Vision," Journal of the Future of the Arabs, Group 14, No. 260. (In Arabic).