

## The Role of Knowledge Management in Achieving Organizational Ambidexterity – A Field Study on the General Directorate of Education in Jeddah Governorate –

Amjad Rajaallah Almehmadi  
Suzan Mohammed Alqurashi

Faculty of Economics & Administration || King Abdul-Aziz University || KSA

**Abstract:** This study aims to identify the role of Knowledge Management with its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) in the achievement of Organizational Ambidexterity with its two dimensions (exploitation, exploration) in the General Directorate of Education in Jeddah. The study's problem was the question: What is the role of knowledge management in achieving organizational ambidexterity in the General Directorate of Education in Jeddah? The study has a theoretical importance as it contributes to enriching knowledge by defining the relationship between knowledge management and organizational ambidexterity, and its applied importance is the contribution of its results and recommendations to the upgrading of Directorate and making it ambidextrous through attention to knowledge management and its optimal employment, hypotheses were developed to study the impact of knowledge management dimensions in achieving organizational ambidexterity at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) and to find statistically significant differences between the responses of the sample members about the application of knowledge management and organizational ambidexterity due to personal and occupational variables. The descriptive analytical method was applied in order to achieve the objectives of this study. Both questionnaire and interviews were used as the tools for data collection. The study population covered all the employees of the departments of (1114) employees. A simple random sample of (286) employees was taken. Interviews were held with (29) of the Directorate employees. After processing the data statistically, several findings were reached, the most important of which are: there was a statistically significant effect for the dimensions of Knowledge Management (knowledge generation, Knowledge storage, knowledge application) in the achievement of Organizational Ambidexterity in the Directorate. The study presented several recommendations, the most important of which are: Enhancing practices contributing to knowledge generation and acquisition and establishing organizational units for the exploitation and exploration activities while defining work methods and administrative practices, training their staff and enhancing their skills.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Ambidexterity, The General Directorate of Education.

دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية  
- دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة -

أمجاد رجا الله المحمادي

## سوزان محمد القرشي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال: ما دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟ وللدراسة أهمية نظرية حيث تساهم في إثراء المعرفة من خلال تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية وتمثل أهميتها التطبيقية في مساهمة نتائجها وتوصياتها في الارتقاء بالإدارة وجعلها بارعة من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتوظيفها بالشكل الأمثل، ووضعت الفرضيات اعتماداً على دراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وإيجاد الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة والمقابلات معاً كأدوات لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارات والبالغ عددهم بـ (1114) وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (286) موظفًا وموظفة، وأجريت المقابلات مع (29) من موظفي الإدارة، وبعد معالجة البيانات إحصائيًا توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: تعزيز الممارسات المساهمة في توليد المعرفة واكتسابها، إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف مع تحديد طرق العمل وممارساتها الإدارية وتدريب شاغليها وصقل مهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، الإدارة العامة للتعليم.

## 1- المقدمة.

إن الحصول على كم هائل من المعلومات لا يعني أن الإنسان يمتلك المعرفة، وذلك يعود إلى أن المعرفة أعم وأشمل من التعلم؛ فالمعرفة ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يفسر، يستعمل ويستفيد من المعلومات على الوجه الأمثل. لذا تعتبر المعرفة من أهم العناصر التي يحتاجها ويظل يسعى إليها الإنسان منذ بداية حياته وذلك عندما تبدأ تتكون لديه المعرفة الفطرية والتي تتم من خلال الإدراك والوعي.

وقد اتجهت المنظمات نحو الاهتمام بالمعرفة لكونها أحد الموارد القيمة التي تأخذ بها نحو النجاح والتميز، ويتضح ذلك من خلال احتواء الرؤية العامة الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية 2030 على التحول إلى مجتمع المعرفة واقتصاد قائم على المعرفة متنعش ومختلف المصادر والإمكانات يركز بالدرجة الأولى على القدرات البشرية المنتجة، فالرؤية بكافة جوانبها واتجاهاتها تتطلب وجود مجتمع معرفي فعال وحيوي، ويتضح ذلك من خلال سعيها للتميز والرقى في تطوير التعليم عبر شتى مراحلها ومختلف مناهجه وطرقه.

وبما أننا نعيش في عالم سريع التطورات والتغيرات مما يؤثر على جوانب الحياة البشرية والمنظمات الإدارية خاصة والتي تعتبر سمة لهذا العصر فتكون هذه التطورات بمثابة تحديات تستوجب على المنظمات مواكبتها حتى تستطيع الصمود والبقاء والنمو، في حاضر تقاس مدى تطور ورفاهية المجتمعات فيه بمدى تقدمها في مجال المعرفة وقدرتها على مواكبة التغيرات والتجديدات البيئية الخارجية، ولتحقيق التطور المطلوب يجب على المنظمات أن تكون متفوقة في جميع مراحلها وعلى المدى القريب والبعيد أيضاً على حدٍ سواء وهذا يتطلب منها أن تكون بارعة.

وانطلاقاً من حرص الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة واهتمامها بتنمية وإنتاج المعرفة وتطبيق ممارسات إدارة المعرفة، والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030 بشكل عام وفي التحول إلى المجتمع المعرفي خاصة، جاءت هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف) في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.

### مشكلة الدراسة:

إن تطور الانتاج البشري من الاقتصاد الزراعي إلى الصناعي وأخيراً إلى الاقتصاد المعرفي، بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتحقيق التحول إلى مجتمع معرفي وتحويل الاقتصاد من اعتمادها على الموارد الطبيعية والنفط فقط إلى اقتصاد أكثر تنوعاً ونمواً وقوةً وهو الاقتصاد المعرفي؛ والذي تدعمه رؤية 2030 و خطة التنمية. فكل هذا يؤكد على أهمية المعرفة في بناء المجتمعات، كما أن هناك حاجة ضرورية لمنظمات بارعة تحسن الاستغلال الكامل لما لديها من موارد وتعمل جاهدة في سبيل اكتشاف موارد وفرص جديدة. وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟

### فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤل الرئيسي الذي ورد فيها اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

### أهداف الدراسة:

1. معرفة دور أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

- دراسة دور أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

3. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

#### أهمية الدراسة:

##### ● الأهمية النظرية:

1. أهمية إدارة المعرفة للإنسان والمجتمعات بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، بالإضافة إلى تناول الدراسة لموضوع البراعة التنظيمية والذي يعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
2. عدم وجود دراسات ربطت بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية في المملكة العربية السعودية - على حسب علم الباحثين - لذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة العلمية في هذا الموضوع.
3. إثراء للمعرفة من خلال تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، وفتح مجالات للبحث العلمي من خلال ما ستوفره من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

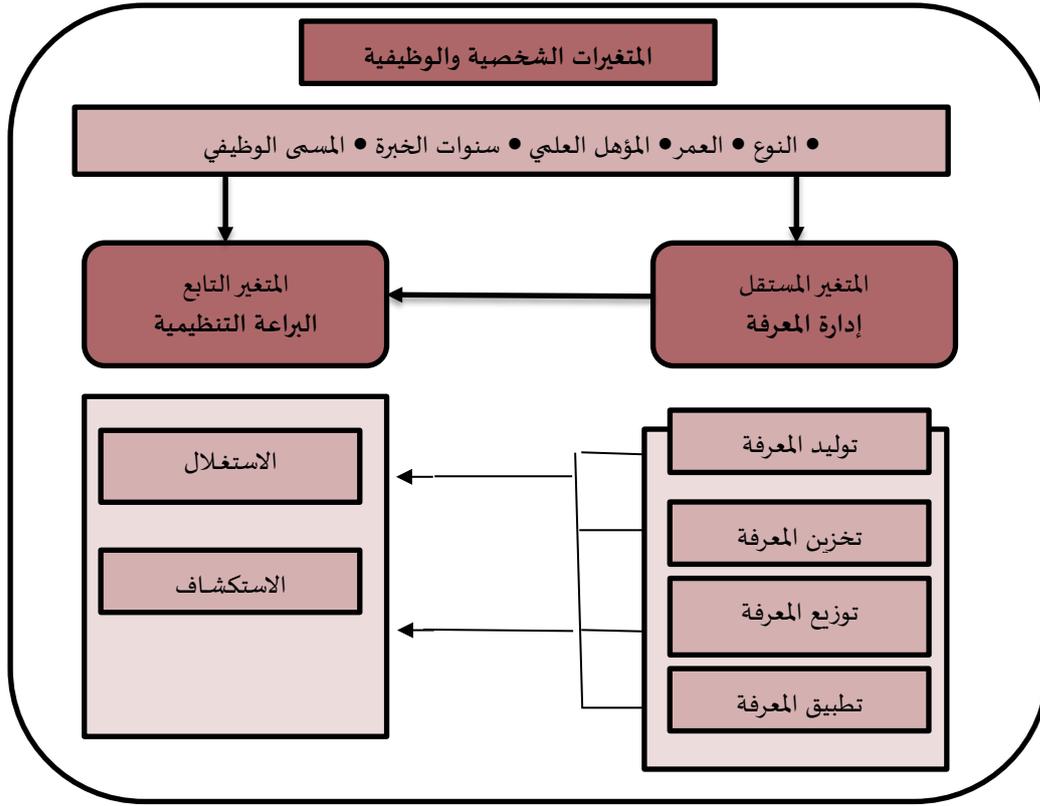
##### ● الأهمية التطبيقية:

1. ان التطورات والتغيرات الجوهرية التي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها وفقاً لرؤية 2030 تتطلب وجود منظمات بارعة تُحسن الاستغلال وتُوسع لاستكشاف الموارد التي تساعد في تحقيق النمو والتطور المنشود.
2. توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
3. مساهمة نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في الارتقاء بالإدارة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية وجعلها بارعة من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة وتوظيفها بالشكل الأمثل.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من موظفي الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة (ذكورًا وإناثًا).
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
- الحدود الزمنية: عام 1442هـ / 2021م.

نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة، من إعداد وتصميم الباحثان

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

### 2-1-1- مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management):

أن أول من استخدم مصطلح " إدارة المعرفة " هو Don Marchand في بداية الثمانينات، حيث يرى بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات {الهوش، 2016، ص49 عن (الجاموس 2013)}. ومرت إدارة المعرفة بمراحل عديدة ويعتبر عام 2000م بداية المرحلة الأكثر فاعلية وهي مرحلة التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة بأنظمتها وعملياتها والتي تهدف إلى تحقيق الإبداع والتميز (العامر، 2018، ص39). وتعرّف إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في توليد المعرفة وجمعها واختبارها وتصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات -سلع وخدمات-" (الصبيحات، 2018، ص55). وعرفها Tubigi & Alshawi (2012) أنها: "الاستخدام التام والكامل لكل من المعلومات والبيانات مع إمكانات توفير الأفكار والمهارات والقدرات والدافعية والحدس" (العززي، 2019، ص9).

أهمية إدارة المعرفة:

تتلقى إدارة المعرفة اهتمام كبير؛ وذلك لكونها مدخلاً مهماً يتكامل مع المداخل الفكرية الحديثة الأخرى في مجالات الإدارة كما أنها تسعى إلى تطوير المعرفة في ظل ظهور التقنيات الحديثة للاتصالات ونظم المعلومات؛ التي

أدت بدورها إلى تيسير انتشار المعرفة وتبادلها، مساهمةً بذلك في رفع المستوى الإداري للمنظمات وتحقيق أهدافها المرغوبة، بالإضافة إلى أنه ومن خلال إدارة المعرفة يصبح لدى الإدارات المختلفة في المنظمة الوعي الكامل بماهية المعرفة التي تستخدمها في أعمالها وبالتالي تطبيقها وأخيراً كيفية رفع وتطوير هذه المعرفة لتحقيق أهدافها (الشهري، 2015، ص5).

#### عمليات إدارة المعرفة:

- توليد المعرفة (Knowledge Generating): تمثل قدرة المؤسسة وموظفيها على إنتاج المعارف الجديدة بطرق إبداعية ومبتكرة وتحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرة وصریحة والاعتماد على الحوافز كأحد العوامل المساعدة على تشجيع العاملين لتقديم الأبحاث العلمية الحديثة والتي تحمل في طياتها معارف جديدة (الحضبي، 2016، ص730 عن (حرب، 2013)).
- تخزين المعرفة (Knowledge Storage): تبين عملية تخزين المعرفة الأهمية البالغة لوجود ذاكرة تنظيمية فعالة وقوية وتكون بمثابة قاعدة متكاملة ومركزية للمعرفة، ويشير البطاينة والمشاقبة (2010) إلى أن أهمية التخزين تزداد في المنظمات التي تعاني من ارتفاع في معدل الدوران الوظيفي وذلك بسبب فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها العاملين، ويتم التخزين بطريقتين أحدهما الطريقة التقليدية والمعتمدة على السجلات والأخرى الطريقة الحديثة والتي يتم فيها استخدام التكنولوجيا (عواد، 2018، ص11).
- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution): أن هذه العملية تحمل أهمية بالغة لكونها تجعل إدارة المعرفة تيسر في طريقها لتحقيق الهدف منها، فالإكتفاء بتوليد المعرفة دون المشاركة بها وإتاحة الوصول إليها من قبل جميع العاملين يقف عائقاً جدياً يحول دون الانتفاع منها (الحميدي، 2019، ص450 عن (القحطاني، 2014)).
- تطبيق المعرفة (Applying Knowledge): تعتبر هذه العملية الحصلة النهائية والهدف الأساسي المرغوب من جميع العمليات السابقة. وأشار العلي وآخرون (2009، ص45) إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها فإن جميع العمليات السابقة من توليد وتخزين وتوزيع بدون تطبيق فعال للمعرفة فإنها تبقى مجردة من المنفعة ولا تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة.

#### 2-1-2- البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):

ظهر مصطلح البراعة التنظيمية لأول مرة على يد Duncan في السبعينات من القرن الماضي وتحديداً في عام 1976م في مقالته "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structure for Innovation" (إبراهيم، 2017، ص211 عن (رشيد وجابر، 2014)). وتم وضع أول نظرية للبراعة التنظيمية على يد "Tushman" و"O'reilly" في عام 1996م بعد مضي عقود من الزمن تمت فيها دراسة كيفية وصول المنظمات للنجاح، وأشارا فيها إلى أن المنظمات البراعة التي تقوم بالعمليات الاستغلالية وتسعى للاستكشاف في نفس الوقت هي من تحقق التميز في الأداء (Raisch et al, 2009, p685).

#### أهمية البراعة التنظيمية:

تتضح أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على مدى طويل؛ وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والذي يعود إيجابياً على المنظمات من خلال تحسين مؤشرات الأداء فيها، ووضوح كلاً من علي وشرفاني (2017) أن للبراعة التنظيمية دور فعال في تمكين المنظمات وتنويع مهاراتها وزيادة مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل

بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أثبتت نجاحها في تقديم المنتجات الجديدة والتغيير التنظيمي في كلا القطاعين العام والخاص، وهذا أدى إلى توسع اعتماد العمل بها فيها العديد من المنظمات (حسين والعاني، 2018، ص279).

#### أبعاد البراعة التنظيمية:

1. الاستغلال (Exploitation): يتمثل الاستغلال وفقاً ل Bai & Ren (2016) في قدرة المنظمة والعاملين فيها على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة لإيجاد قيمة في الأمد القريب، ثم التركيز على تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتواجدين حالياً في الأسواق ويكون ذلك من خلال السعي للتوسع في المعارف والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة القنوات المكلفة بتوزيع المنتجات الموجودة (المنسي، 2018، ص168).
2. الاستكشاف (Exploration): قدرة المنظمة على البحث عن الإمكانيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ في الاجل البعيد، وبعد ذلك التركيز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء في الأسواق الجديدة والناشئة وتقديم المنتجات والخدمات المتوافقة مع رغبتهم من خلال توفير منتجات أو قنوات توزيع جديدة (المنسي، 2018، ص168 عن Bai & Ren (2016)).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

1. دراسة أبو رحمة (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة غزة، وتكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية وبلغ عددهم (60) موظف، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأن البراعة التنظيمية تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة.
2. دراسة (Mageswari 2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن منظمات التصنيع الهندية وتصنيفها بناءً على مدى تبنيها لإدارة المعرفة وأدائها، والتأكد من مدى وجود علاقة بينها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (251) من مدراء الشركات، وأظهرت النتائج وجود ارتباط مباشر وهام بين مدى تبني إدارة المعرفة وبين الأداء التنظيمي من حيث الابتكار، الأداء التشغيلي، الأداء التنظيمي.
3. دراسة الحنيطي (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، وأُعدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في بلديات الفئة الأولى في الأردن، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بلغت (263) فرداً. ومن أبرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها.
4. دراسة (Abazeed 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري البنوك التجارية في الأردن، وأُعدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وأن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية لها تأثير على أبعاد إدارة المعرفة وعلى أبعاد البراعة التنظيمية.

5. دراسة الحوامدة (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها في البراعة المنظمة ببعديها لشركات التأمين الأردنية، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اخذ عينة عشوائية طبقية تكونت من (196) مديرًا في الوظائف الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في البراعة المنظمة ونظم دعم القرار، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار كمتغير وسيط في تفسير أثر إدارة المعرفة في البراعة المنظمة.
6. دراسة (Severgnini and Edwin) (2018): هدفت الدراسة إلى بيان تأثير نظام قياس الأداء على البراعة التنظيمية وبالتالي على الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (227) شركة برمجيات برازيلية، وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد نظام قياس الأداء كان لها تأثير على البراعة التنظيمية وبالمقابل كان للبراعة التنظيمية تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وتوسط الاستكشاف والاستغلال في التأثير غير المباشر لأبعاد نظام قياس الأداء على الأداء التنظيمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بأنها أحد الدراسات القليلة التي جمعت بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، بالإضافة لكونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثين - التي تناولت متغيري (إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية) وتطبق على قطاع حكومي في المملكة العربية السعودية (الإدارة العامة للتعليم)، وهو مجتمع لم يدرس من قبل في سياق هذا الموضوع.

#### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

##### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فهي تُقدم وصفًا دقيقًا، لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة. كما تم دراسة وتحليل البيانات بعد جمعها وتحويل متغيرات الدراسة الغير كمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس؛ ومن ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي المناسب، وصولًا لنتائج الدراسة وتوصياتها.

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي الإدارات في الإدارة العامة للتعليم بجدة من (مديري إدارات، مديري وحدات/ أقسام، مشرفي شعب، موظفين إداريين) ويُقدّر عددهم بـ (1114) وذلك خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية. وتكونت العينة من (286) موظفًا وموظفة.

##### عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بجدة وتوزعت بين الذكور والإناث بشكل متقارب نوعًا ما، حيث بلغت نسبة الذكور والإناث (44%)، (56%) على التوالي من أفراد العينة، ويرجع تقارب النسب بين الجنسين لكون طبيعة العمل في القطاع التعليمي مشتركة ما بين كلاً منهم وبنفس الأهمية لتنمية التعليم ومخرجاته، بالإضافة إلى حرص وزارة التعليم على زيادة نسبة مشاركة المرأة في جميع القطاعات التعليمية وعلى جميع المستويات الوظيفية. وتبين أن الذين تتراوح أعمارهم من (30 - أقل من 40 سنة) هم الأعلى تكرارًا بنسبة

(38.5%)، بينما كانت الفئة (أقل من 30 سنة) هي الأقل بنسبة (7.7%)، وفئة الشباب (الفئة الأكثر تكرارًا) تأثيرًا إيجابيًا على المنظمات حيث أنهم يتميزون بالطاقة والحماسة للتعلم واكتساب الخبرات والمهارات، والاندفاع وحب التجريب والمخاطرة لإحداث التحسين والتطوير والابتكار والإبداع؛ الذي يشكل في مجمله منظمة بارعة تهتم بتحقيق نتائج قصيرة وبعبدة المدى. ويلاحظ أن الغالبية منهم حاملي لشهادة (البكالوريوس) وذلك بنسبة (65.9%)، بينما كانت فئة (ثانوية عامة) هي الأقل بنسبة (5.5%)، وهذا مؤشر إيجابي لارتفاع المستوى المعرفي للأفراد ولاهتمام الإدارة باستقطاب وتعيين الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية. ويتضح أن أكثر من ثلث العينة بلغت خبرتهم (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (36.3%)، في حين أن من تراوحت خبرتهم (15 - أقل من 20 سنة) هم الأقل بنسبة (2.2%)، وهذا فيه دلالة على امتلاك العاملين للخبرة الكافية التي تمكنهم من المساهمة في تحقيق البراعة للإدارة. ويظهر أن المسمى الوظيفي لغالبية العينة هو (موظف إداري) وذلك بنسبة (65.9%)، بينما فئة (مدير إدارة) بلغت النسبة الأقل وهي (6.6%) من عينة الدراسة.

أدوات الدراسة وإجراءات إعدادها وتصميمها:

1. الاستبانة: صُممت بالاستعانة بدراساتي (عواد، 2018) و(الألوسي، 2018)، وتكونت من:
  - الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتضمن (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
  - الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة، واشتمل على (42) عبارة.
2. المقابلة: تم وضع أسئلة المقابلة بعد الاطلاع على نتائج الاستبيان، ومناقشتها مع المشرفة الأكاديمية، ودعمًا لنتائج الدراسة تم إجراء المقابلات مع 29 من الموظفين في وحدة إدارة المعرفة، وبعض الموظفين من إدارات أخرى قد نوطت إليهم القيام بمهام إدارة المعرفة؛ لكونهم الأقرب والأكثر علمًا بالواقع الحالي لإدارة المعرفة في الإدارة.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

أولًا- الصدق الظاهري (Face Validity): للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس والمحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، والبالغ عددهم (5) محكمين، لإبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات وأهميتها وقياسها للمحور الذي تنتهي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وتم الأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم اعتمادها في صورتها النهائية.

ثانيًا- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity): تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف من مجتمع الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتهي إليه، ومعامل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة.

- إدارة المعرفة: تبين أن قيم معاملات الارتباط لعبارة الأبعاد "توليد المعرفة"، "تخزين المعرفة"، "توزيع المعرفة"، "تطبيق المعرفة" جميعها ذات قيم مرتفعة جدًا وتراوحت بين (0.945-0.904)، (0.931-0.877)، (0.894-0.820)، (0.922-0.815) على التوالي.

- البراعة التنظيمية: أتضح أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد "الاستغلال" مرتفعة جدًا فتراوحت بين (0.772-0.901)، بينما قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد "الاستكشاف" من مرتفعة إلى مرتفعة جدًا فقد تراوحت بين (0.670-0.930).
- ويتضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تُعد المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.
- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة:

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاستبانة

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.850**	توليد المعرفة
0.000	0.826**	تخزين المعرفة
0.000	0.822**	توزيع المعرفة
0.000	0.894**	تطبيق المعرفة
0.000	0.884**	الاستغلال
0.000	0.896**	الاستكشاف

المصدر: الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد وأداة الدراسة تراوحت بين (-0.822-0.896) وهي معاملات ارتباط مرتفعة جدًا وذات دلالة على الصدق الداخلي للأداة.

ثبات أداة الدراسة:

أولاً- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): هذه الطريقة هي الأكثر شيوعًا واستخدامًا لقياس ثبات أداة الدراسة، وتعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين عبارات الاستبانة.

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والأداة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات
0.953	5	توليد المعرفة	إدارة المعرفة
0.940	5	تخزين المعرفة	
0.908	5	توزيع المعرفة	
0.943	6	تطبيق المعرفة	
0.978	21	الدرجة الكلية	البراعة التنظيمية
0.958	11	الاستغلال	
0.956	10	الاستكشاف	
0.977	21	الدرجة الكلية	
0.981	42	الدرجة الكلية للمقياس	

يظهر من الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد إدارة المعرفة تراوحت بين (0.908-0.953)؛ أعلاها "توليد المعرفة"، وأدناها "توزيع المعرفة"، كما أتضح أن بُعد "الاستغلال" ذو قيمة أعلى من بُعد "الاستكشاف" في المتغير التابع البراعة التنظيمية حيث كانت قيم المعامل (0.956-0.958) على التوالي، وبلغ معامل الثبات الكلي

للمقياس (0.981) مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بثبات عالي ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

ثانيًا: طريقة التجزئة النصفية (Split-Half): وتقوم على أساس تقسيم عبارات الاستبانة إلى قسمين تبعاً للأرقام الفردية والزوجية، ثم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة (Guttman)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (3) طريقة التجزئة النصفية لأبعاد الدراسة والأداة ككل

المتغيرات	الأبعاد	Guttman
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.911
	تخزين المعرفة	0.909
	توزيع المعرفة	0.863
	تطبيق المعرفة	0.955
	الدرجة الكلية	0.984
البراعة التنظيمية	الاستغلال	0.974
	الاستكشاف	0.974
	الدرجة الكلية	0.986
الدرجة الكلية للمقياس		0.993

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط (Guttman) مقبولة ودالة إحصائيًا، وبذلك تتمتع أداة الدراسة بالثبات والصلاحية للتحليل الإحصائي والإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

تم تحليل بيانات الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة ثم تصنيف الأبعاد حسب درجة أهميتها ومستوى تحقيقها وتحديد رتبة كل منها، وتوضح النتائج فيما يلي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات وأراء عينة الدراسة على مستوى الأبعاد مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
2	تخزين المعرفة	3.46	1.009	مرتفعة بنسبة (69.23%)	1
4	تطبيق المعرفة	3.44	0.993	مرتفعة بنسبة (68.90%)	2
1	توليد المعرفة	3.38	1.101	متوسطة بنسبة (67.78%)	3
3	توزيع المعرفة	3.23	0.977	متوسطة بنسبة (64.70%)	4
	إدارة المعرفة الكلي	3.38	0.953	متوسطة بنسبة (67.71%)	
2	الاستكشاف	3.47	1.005	مرتفعة بنسبة (69.51%)	1
1	الاستغلال	3.32	0.990	متوسطة بنسبة (66.93%)	2
	البراعة التنظيمية	3.39	0.978	متوسطة بنسبة (67.88%)	

يشير الجدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لأراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تراوحت ما بين (3.23-3.46)؛ وكان يُعد "تخزين المعرفة" في المرتبة الأولى بأعلى المتوسطات حيث بلغ (3.46) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبالمرتبة الثانية يُعد "تطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي (3.44)

وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً، وبالمرتبة الثالثة بُعد "توليد المعرفة" بمتوسط حسابي (3.38)، أما البعد الأقل تعبيراً والذي جاء في المرتبة الأخيرة فكان بُعد "توزيع المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وحقق هذين البعدين أهمية نسبية متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "إدارة المعرفة" (3.38) وبأهمية نسبية متوسطة. في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة ما بين (3.31-3.47)؛ وكان بُعد "الاستكشاف" في المرتبة الأولى بأعلى المتوسطات حيث بلغ (3.47) وبأهمية نسبية مرتفعة، أما البعد الأقل تعبيراً والذي جاء في المرتبة الثانية والأخيرة فكان بُعد "الاستغلال" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبأهمية نسبية متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "البراعة التنظيمية" (3.39) وبأهمية نسبية متوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

جدول (5) اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية

جدول المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	B		Sig. F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.006	2.763	0.252	0.225	توليد المعرفة	0.000	58.486	0.466	0.683	البراعة التنظيمية
0.023	-2.288	-0.251	-0.238	تخزين المعرفة					
0.731	0.344	0.034	0.033	توزيع المعرفة					
0.000	6.049	0.645	0.632	تطبيق المعرفة					

يظهر الجدول السابق رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغت (0.683) وهي تشير إلى وجود علاقة وأثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، كما تظهر قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.466) وهذا يعني أن (46%) من التباين في البراعة التنظيمية هو ناتج عن التباين في أبعاد إدارة المعرفة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (58.486) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبدل ذلك على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية. كما يظهر أيضاً تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، فتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعظم الأبعاد، وكان أبرزها بعد "تطبيق المعرفة"، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.049) وبدلالة إحصائية (0.000)، وقيمة Beta (0.645) وهي تعبر عن نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أنه كلما زاد "تطبيق المعرفة" بمقدار وحدة واحدة فقط تزيد البراعة التنظيمية بمقدار (0.645). ثم جاء بُعد "توليد المعرفة" وبلغت قيمة T المحسوبة (2.763) وبدلالة إحصائية (0.006)، وقيمة Beta (0.252). كما بلغت قيمة T المحسوبة لبُعد "تخزين المعرفة" (-2.288) وبدلالة إحصائية (0.023)، وقيمة Beta (-0.251)، وهي تعبر عن وجود تأثير عكسي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أنه كلما زاد "تخزين المعرفة" بمقدار وحدة واحدة فقط تنخفض البراعة التنظيمية بمقدار (0.251)، ويمكن تفسير الباحثين لذلك بأنه إذا كان هناك قصور في عملية تخزين المعرفة - عدم تجزئتها وتنظيمها بطريقة تسهل الوصول لها، عدم تحديثها بشكل دوري - أو كانت مُجردة ولا يتم تحقيق الاستفادة من المعلومات والمعارف المخزنة، فهي بذلك قد تؤثر سلبياً على البراعة التنظيمية لكونها عملية استغلالية واستكشافية تعتمد اعتماد كبير على الاستثمار الكامل للموارد كافة والبحث والتقصي عن إمكانيات

وخدمات جديدة والتنبؤ والتجربة والتطوير والإبداع. بينما اتضح عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد "توزيع المعرفة" حيث بلغت قيمة Beta (0.035)، وقيمة T المحسوبة (0.551) وبدلالة إحصائية (0.582)، وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) فهي غير دالة إحصائيًا.

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى جزئيًا، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

❖ الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

جدول (6) اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال

جدول المعاملات Coefficients				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	B		Sig. F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.005	2.813	0.261	0.235	توليد المعرفة	0.000	54.332	0.448	0.669	الاستغلال
0.001	-3.377-	-0.367-	-0.362-	تخزين المعرفة					
0.198	1.291	0.128	0.129	توزيع المعرفة					
0.000	5.940	0.644	0.639	تطبيق المعرفة					

المصدر: الباحثان، اعتمادًا على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائيًا عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول السابق رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغت (0.669) وهي تشير إلى وجود علاقة وأثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على الاستغلال، كما تظهر قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.448) وهذا يعني أن (44%) من التباين في الاستغلال هو ناتج عن التباين في أبعاد إدارة المعرفة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (54.332) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويدل ذلك على وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد إدارة المعرفة على الاستغلال. كما يظهر أيضًا تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على الاستغلال، فتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعظم الأبعاد، وكان أبرزها لبعد "تطبيق المعرفة"، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.940) وبدلالة إحصائية (0.000)، وقيمة Beta (0.644) وهي تعبر عن نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أنه كلما زاد "تطبيق المعرفة" بمقدار وحدة واحدة فقط يزيد الاستغلال بمقدار (0.644). ثم جاء بعد "توليد المعرفة" وبلغت قيمة T المحسوبة (2.813) وبدلالة (0.005)، وقيمة Beta (0.261). كما بلغت قيمة T المحسوبة لبُعد "تخزين المعرفة" (-3.377-) وبدلالة إحصائية (0.001)، وقيمة Beta (-0.367-)، وهي تعبر عن وجود تأثير عكسي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أي أنه كلما زاد "تخزين المعرفة" بمقدار وحدة واحدة فقط ينخفض الاستغلال بمقدار (0.367)، وقد تم تفسير سبب حدوث التأثير العكسي في الفرضية الرئيسية. بينما اتضح عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد "توزيع المعرفة" حيث بلغت قيمة Beta (0.128)، وقيمة T المحسوبة (1.291) وبدلالة إحصائية (0.198)، وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) فهي غير دالة إحصائيًا.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى بشكل جزئي، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة، ويُرفض الفرض بالنسبة لأثر بعد "توزيع المعرفة" في تحقيق الاستغلال.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

جدول (7) اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الاستكشاف

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج			
				المتغير المستقل					المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	B		Sig. F	F	R <sup>2</sup>	R	
0.012	2.528	0.232	0.213	توليد المعرفة	0.000	56.452	0.457	0.676	الاستكشاف
0.344	-0.948-	-0.105-	-0.102-	تخزين المعرفة					
0.476	-0.714-	-0.070-	-0.072-	توزيع المعرفة					
0.000	5.772	0.620	0.625	تطبيق المعرفة					

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول السابق رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغت (0.676) وهي تشير إلى وجود علاقة وأثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على الاستكشاف، كما تظهر قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.457) وهذا يعني أن (45%) من التباين في الاستكشاف هو ناتج عن التباين في أبعاد إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة F المحسوبة (56.452) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويدل ذلك على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة على الاستكشاف. كما يظهر أيضاً تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة على الاستكشاف، فتيبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين فقط، وكان أبرزها بعد "تطبيق المعرفة"، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.772) وبدلالة إحصائية (0.000)، وقيمة Beta (0.620) وهي تعبر عن نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أنه كلما زاد "تطبيق المعرفة" بمقدار وحدة واحدة فقط يزيد الاستكشاف بمقدار (0.620). ثم جاء بعد "توليد المعرفة" وبلغت قيمة T المحسوبة (2.528) وبدلالة إحصائية (0.012)، وقيمة Beta (0.232). وفي المقابل يتضح من الجدول عدم وجود تأثير ذي دلالة للبعدين "تخزين المعرفة، توزيع المعرفة" حيث بلغت قيمة Beta (-0.105-، -0.070-، وقيمة T المحسوبة (-0.948-، -0.714-، وبدلالة إحصائية (0.344)، (0.476) على التوالي وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ) فهي غير دالة إحصائياً.

وبذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية بشكل جزئي، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

جدول (8) اختبار "ت" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig.
ذكر	120	3.49	0.905	1.720	0.086
أنثى	153	3.29	1.003		

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن متوسط الذكور قد بلغ (3.49)، وهو أكبر من متوسط الإناث والذي بلغ (3.29)، كما بلغت قيمة T (1.720) بمستوى دلالة (0.086) وهو أكبر من (0.05)، وعليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثانية، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير النوع.

جدول (9) اختبار "أنوفا" لل فروق بين إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.
أقل من 30 سنة	21	3.65	1.069	0.692	0.557
30 - أقل من 40 سنة	105	3.32	0.836		
40 - أقل من 50 سنة	87	3.36	1.134		
50 سنة فأكثر	60	3.41	0.874		

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يبين الجدول (9) أن قيمة F (0.692) بمستوى دلالة (0.557) وهو أكبر من (0.05)، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثانية، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير العمر.

جدول (10) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.
ثانوية عامة	15	3.12	1.337	1.531	0.207
دبلوم	36	3.14	1.031		
بكالوريوس	180	3.46	0.947		
ماجستير	42	3.34	0.964		

يتضح من الجدول السابق (10) أن قيمة F (1.531) بمستوى دلالة (0.207) وهو أكبر من (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (11) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.945	0.188	0.974	3.40	36	أقل من 5 سنوات
		1.058	3.31	99	5 - 9 سنوات
		1.029	3.42	57	10 - 14 سنة
		0.912	3.35	6	15 - 19 سنة
		0.787	3.43	75	20 سنة فأكثر

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول السابق (11) أن قيمة F (0.188) بمستوى دلالة (0.945) وهو أكبر من (0.05)، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثانية، ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (12) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.670	0.518	0.576	3.45	18	مدير إدارة
		1.290	3.11	24	مدير وحدة/ قسم
		0.732	3.46	51	مشرف شعبة
		1.003	3.38	180	موظف إداري

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول (12) أن قيمة F (0.518) بمستوى (0.670) وهو أكبر من (0.05)، لذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، وتُقبل الفرضية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

جدول (13) اختبار "ت" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع

Sig.	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع
0.844	0.197	0.968	3.40	120	ذكر
		0.989	3.38	153	أنثى

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول السابق رقم (13) أن متوسط الذكور بلغ (3.40)، وهو أكبر من متوسط الإناث والذي بلغ (3.38)، كما بلغت قيمة T (0.197) بمستوى دلالة (0.844) وهو أكبر من (0.05)، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير النوع.

جدول (14) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.348	1.103	1.179	3.32	21	أقل من 30 سنة
		0.959	3.33	105	30 - 39 سنة
		0.940	3.54	87	40 - 49 سنة
		0.989	3.28	60	50 سنة فأكثر

يبين الجدول (14) أن قيمة F (1.103) بمستوى دلالة (0.348) وهو أكبر من (0.05)، وعليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثالثة، ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير العمر.

جدول (15) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.118	1.974	1.097	3.01	15	ثانوية عامة
		1.202	3.17	36	دبلوم
		0.903	3.48	180	بكالوريوس
		1.005	3.31	42	ماجستير

المصدر: الباحثان، اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS) دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) يتضح من الجدول السابق (15) أن قيمة F (1.974) بمستوى دلالة (0.118) وهو أكبر من (0.05)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (16) اختبار "أنوفا" للفروق بين إجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.256	1.339	1.126	3.08	36	أقل من 5 سنوات
		0.909	3.47	99	5 - 9 سنوات
		1.064	3.50	57	10 - 14 سنة
		1.304	3.28	6	15 - 19 سنة
		0.885	3.39	75	20 سنة فأكثر

يتضح من الجدول السابق (16) أن قيمة F (1.339) بمستوى دلالة (0.256) وهو أكبر من (0.05)، وعليه تُرفض الفرضية الرئيسية الثالثة، ويتم قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17) اختبار "أنوفا" لل فروق بين إجابات عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.522	0.751	0.800	3.25	18	مدير إدارة
		1.286	3.19	24	مدير وحدة/ قسم
		0.890	3.43	51	مشرف شعبة
		0.975	3.42	180	موظف إداري

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة F (0.751) بمستوى دلالة (0.522) وهو أكبر من (0.05)، وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وتُقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### إجابات المقابلات:

أُجريت المقابلات مع (29) مستجيب من عينة الدراسة ويتبين منها أن (37.9%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي "مشرف شعبة" وأن غالبية العينة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" وذلك بنسبة (48.3%)، و(65.5%) منهم تجاوزت سنوات خبرتهم "20 سنة فأكثر". واتضح اتفاق نتائج المقابلات مع نتائج الاستبانة في مستوى تحقيق كلاً من بُعد "تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة" حيث جاءت مرتفعة بنسبة (79.3%)، (74.1%) على التوالي، كما تحقق بُعد "توزيع المعرفة" بدرجة متوسطة بنسبة (67.2%)، وجاء بُعد "توليد المعرفة" بمستوى تطبيق متوسط بنسبة (65.5%). كما اتفق أفراد العينة على ضعف اهتمام الإدارة بتقديم مكافآت كنوع من التشجيع لهم لحضور البرامج والدورات التدريبية التي تساهم في اكتساب الموظفين للأفكار والمعارف الجديدة بشكل أكبر بنسبة (69%)، واتفقوا أيضاً على حاجة قاعدة بيانات الإدارة للتحديث باستمرار بنسبة (37.9%). وبشكل عام يتضح أن مستوى تحقيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتعليم بجدة كان مرتفعاً بنسبة (71.3%)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الاستبانة حيث ظهرت إدارة المعرفة فيها بمستوى تحقيق متوسط بنسبة (67.71%). وتبين اتفاق (38%) من أفراد العينة على ضعف اهتمام الإدارة بإجراء البحوث كوسيلة تمكّنها من التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية للمتعاملين. واتضح أن مستوى تحقيق بُعد "الاستغلال" جاء مرتفعاً بنسبة (87.9%)، وبُعد "الاستكشاف" متوسطاً بنسبة (62%)، في حين تبين أن تطبيق البراعة التنظيمية كان مرتفعاً بنسبة (74.9%)، وبذلك اختلفت جميعها مع نتائج الاستبانة؛ التي أظهرت درجة تطبيق متوسطة بنسبة (66.93%)، مرتفعة بنسبة (69%)، (51%)، متوسطة بنسبة (67.88%) على التوالي.

## مناقشة النتائج:

### أولاً- النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- بلغت نسبة الذكور (44%) كما بلغت نسبة الإناث (56%) من أفراد العينة، ويرجع تقارب النسب لكون طبيعة العمل في القطاع التعليمي مشتركة ما بين كلاً منهم وبنفس الأهمية لتنمية التعليم ومخرجاته.
- الفئة العمرية (30 - أقل من 40 سنة) حققت نسبة (38.5%) وهي الأكبر، ولهذه الفئة تأثيراً إيجابياً على المنظمات.
- غالبية عينة الدراسة حاملي شهادة (البكالوريوس) بنسبة (65.9%)، وهذا مؤشر إيجابي لارتفاع المستوى المعرفي للأفراد ولاهتمام الإدارة باستقطاب وتعيين الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية.
- أكثر من ثلث عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم بين (5 - 9 سنوات) بنسبة (36.3%)، وهذا فيه دلالة على امتلاك العاملين للخبرة الكافية التي تمكنهم من المساهمة في تحقيق البراعة للإدارة.
- المسعى الوظيفي لغالبية عينة الدراسة هو (موظف إداري) وذلك بنسبة (65.9%).

### ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة بنسبة (46.6%)، وانعدام الأثر بالنسبة لـ"توزيع المعرفة".
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة بنسبة (44.8%).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لـ"توزيع المعرفة" في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة بنسبة (45.7%).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لـ"توزيع المعرفة" في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق (إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية) في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

### خلاصة بأهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لكل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للتعليم بجدة.
- أظهرت النتائج أن هناك دور لكل من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الاستغلال في الإدارة العامة للتعليم بجدة.
- تبين أن لكل من (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) دور في تحقيق الاستكشاف في الإدارة العامة للتعليم بجدة.

- أتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق (إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية) في الإدارة العامة للتعليم بجدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان وتقترحان ما يلي:

1. تعزيز الممارسات المساهمة في توليد المعرفة واكتسابها مثل جلسات النقاش والحوار (العصف الذهني)، عقد ورش العمل والجلسات التدريبية، واعتماد درجة مشاركة الموظف فيها كجزء من نظام التقييم العام له.
2. تكوين فريق عمل مختص بجمع المعارف والمعلومات وتخزينها وتحديثها دوريًا باستعمال أحدث الوسائل التكنولوجية.
3. إلغاء كافة السياسات والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة، وتمكين الموظفين بالتوجه للامركزية ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تطبيق معارفهم الجديدة وإعطائهم مساحة من الحرية لممارسة إبداعهم.
4. انشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) أسوةً بوحدة إدارة المعرفة في الإدارة مع تحديد طرق العمل والممارسات الإدارية لها بشكل واضح، وتدريب شاغليها وصقل مهاراتهم بما يتناسب مع كل نشاط.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، مها صباح. (2017). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج (12)، ع (39) ص ص 204-230.
- أبورحمة، إبراهيم أحمد. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة غزة. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، ع (10)، ص ص 453-487.
- الألوسي، إبراهيم رائد. (2018). أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة الإسراء الخاصة.
- حسين، هدى عبد الرحيم؛ العاني، الاء عبد الموجود. (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (24)، ع (105)، ص ص 216 – 293.
- الحضيبي، إبراهيم عبد الرحمن. (2016). واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، مج (35)، ع (168)، ص ص 723-749
- الحميدي، منال حسين. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، مج (35)، ع (5)، ص ص 442 – 480.
- الحنيطي، محمد عبدالاله. (2020). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بدايات الفئة الأولى في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الحوامدة، مجد محمد. (2019). إدارة المعرفة وأثرها في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

- الشهري، سعد غازي. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، مج (26)، ع (101)، ص ص 199 - 236.
- الصبيحات، إبراهيم بدر. (2018). إدارة المعرفة - منحنى تطبيقي. (الطبعة الأولى). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العامر، آلاء محمد. (2018). واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. القصيم: جامعة القصيم.
- العلي، عبد الستار؛ قنديلجي، عامر؛ العمري، غسان. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. (الطبعة الثانية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، حمود إلياس. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة الهامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. المفرق: جامعة آل البيت.
- عواد، أحمد زياد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. المفرق: جامعة آل البيت.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (25)، ع (2)، ص ص 161-210.
- الهوش، أبو بكر محمود. (2016). استراتيجيات إدارة المعرفة. (الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abazeed, R. (2020) Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. Management Science Letters, 10(7), 1445-1456.
- Mageswari, S. (2020). Knowledge Management Practices and Organisational Performance in Manufacturing Companies. The Mattingley Publishing Co., 82, 8201- 8212.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization science, 20(4), 685- 695.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., & Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. Business Process Management Journal, 24(5): 1176-1199.