

## The degree of the application of knowledge management processes in "Al-Saeed University" and their impact on the excellence of institutional performance

Mr. Mohammed Saif Mohamed Noman

Al-Saeed Foundation for Science and Culture | Yemen

Received:  
22/01/2023

Revised:  
03/02/2023

Accepted:  
18/06/2023

Published:  
30/10/2023

\* Corresponding author:  
[mohammedsaif98@gmail.com](mailto:mohammedsaif98@gmail.com)

**Citation:** Noman, M. S. (2023). The degree of the application of knowledge management processes in "Al-Saeed University" and their impact on the excellence of institutional performance. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(10), 64 – 83.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H220123>

2023 © AISRP • Arab  
Institute of Sciences &  
Research Publishing  
(AISRP), Palestine, all  
rights reserved.

• Open Access



This article is an open  
access article distributed  
under the terms and  
conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC  
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** This study aimed to identify the reality of the application of Knowledge management at Al-Saeed university. The study included all the current employees of the university and the faculty of teaching which numbered "76" and to achieve the conclusion of the study objectives, the researcher prepared a questionnaire that included "71" paragraphs distributed over three axes. He used the descriptive analytical approach and the method of a comprehensive survey of all the aspects of the study.

The study concluded that the degree of the application of knowledge management processes was "strong" with an arithmetic average of "3.58" and a relative weight of "71.6%" and a standard deviation of "0.621" furthermore the degree of the application of excellence of institutional performance was "strong" with an arithmetic average of "3.40" and a relative weight of "68%" and a standard deviation of "0.746" The study concluded that there is a strong and positive relationship between the application of knowledge management processes and the impact of institutional excellence, the study also showed the presence of statistically significant differences at the level of (0,05) attributed to the age, years of experience, job title, and qualification

The conclusion of the study shows the construction of a strategic Vision of Knowledge administration and The variety of its activities as well as providing all aspects and declaring all obstacles and difficulties Facing the issue.

**Keywords:** Knowledge administration, institution, performance, Alsaeed University.

### درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

أ. محمد سيف محمد نعمان

مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة | اليمن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، وشملت الدراسة جميع العاملين في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (76) فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (71) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت قوية بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي (71.6%) وانحراف معياري (0.621) كما كانت درجة تطبيق تميز الأداء المؤسسي (قوية) بمتوسط حسابي (3.40) ووزن نسبي (68%) وانحراف معياري (0.746) كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثر التميز المؤسسي، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) إلى الفئة العمرية وسنوات الخدمة المسى الوظيفي والمؤهل العلمي وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: وضع رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة لتحقيق التميز في أنشطتها وعمليتها المختلفة وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجهها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تميز الأداء المؤسسي، جامعة السعيد، اليمن.

## المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة ذات أهمية بالغة لجميع أنواع المؤسسات لتحقيق التميز في العمل والمنافسة والقدرة على الابتكار فضلاً عن الكفاءة العملية الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة وهي العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها (Yilmaz,2012:150). وتبنى إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية يُعد أمراً مهماً وجوهرياً إذا تم تطبيقه بفعالية يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات ويعمل على تطوير المناهج التعليمية وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية وبحثية أفضل، إضافة إلى تحقيق تكاليف التشغيل، وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة في إنتاج ونشر المعرفة وخدمة المجتمع ودراسة مشاكله والعمل على حلها والرفع من مستوى الأداء التعليمي والابتكاري (Kidwell&Johnson,2000:38) ويُعرف تميز الأداء المؤسسي بأنه نظام إداري شامل ومتربط يضمن الالتزام بالمعايير والتحسين المستمر ويقوم على توجيه وتنسيق واستثمار كافة مدخلات المؤسسة ومواردها وتحويلها إلى مخرجات نوعية ذات قيمة تلي الرغبات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويسهم في تحقيق الأهداف وتمكين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة (التميمي،2012: 23) وتُعد جامعة السعيد في الجمهورية اليمنية إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تسعى نحو التطوير والنمو في برامجها وأنشطتها العلمية وأصبحت صرحاً علمياً ومركزاً معرفياً وتنويرياً مرموقاً ترتبط بقضايا المجتمع وتنميته الفكرية والعلمية والتربوية منذ افتتاحها في عام 2004م، إذ عملت على بناء برامج تعليمية تتميز بتفعيل دور الطلاب وتحفيز ملكياتهم الفكرية في الجوانب النظرية والتطبيقية لتأهيلهم وتطوير خبراتهم واستخدام كل مصادر التعلم المتوافرة في الحصول على المعرفة وتوظيفها في تخصصاتهم المهنية، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة في التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها والوقوف على معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة فيها، وتحديد مدى أثر تميز الاداء المؤسسي في انشطتها المختلفة.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

## 1- مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات الجامعية، لأن إدارة المعرفة تؤسس لفكرة مفادها إن المؤسسات الجامعية ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة من خلال الأعمال التي تقوم بتنفيذها والمتمثلة في الأنشطة المعرفية والعلمية والفكرية والبحثية والخدمية التي تقدمها للمجتمع وهذه المؤسسات الجامعية أحد القطاعات الرئيسة لتطبيق إدارة المعرفة وهي بيئة ملائمة للتطبيق، ويعبر الأداء المؤسسي على قدرة المؤسسة الجامعية على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، ومن هذا المنطلق فإن جامعة السعيد تمارس تجربة حديثة في إدارة المعرفة وبالتالي لم يعرف بعد إلى أي مدى وصلت إليه هذه التجربة والتقدم الذي حصل في هذا المجال ومن هنا تكمن مشكلة هذه الدراسة في معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في جامعة السعيد من منطلق تقييم الواقع الحالي في تلك الجامعة.

## 2- تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وماهي عملياتها؟
- 2- ما المقصود بتميز الأداء المؤسسي؟ وماهي متطلباته ومعايره؟
- 3- ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد؟
- 4- ما درجة تطبيق تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟
- 5- ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟

## 3- فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية الي التحقق من الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر دالي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لعمليات إدارة المعرفة ككل على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
2. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لاكتساب المعرفة وتوليدها على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
3. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة تنظيمها على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
4. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لنقل المعرفة ومشاركتها على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
5. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.

## 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناولت موضوع إدارة المعرفة في جامعة السعيد في البيئة اليمنية بصفة خاصة، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم لمزيد من الدراسة والبحث يسلط مزيداً من الضوء على أهمية الموضوع، ويجذب الاهتمام به على المستوى العلمي والتطبيقي محلياً وإقليمياً وعربياً ومن ناحية أخرى تزداد الأهمية في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية، إذ مازال هذا المفهوم لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين محلياً، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية في هذا الجانب، كما إنها سوف توفر بيانات ومعلومات تؤدي إلى تعزيز إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في تلك المؤسسات التعليمية والتربوية، كما يمكن الاستفادة من نتائجها في وضع الخطط في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

## 5- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف المتعلقة بالأسئلة من خلال التعرف على:

1. مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
2. مفهوم الأداء المؤسسي ومتطلباته ومعايره.
3. درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد.
4. درجة تطبيق تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد
5. العلاقة ونوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة، وتميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.

## 6- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وذلك للوقوف على الوضع الحالي لجامعة السعيد باعتباره من المناهج الملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات والذي يحاول أن يفسر ويقيم ويصل إلى نتائج ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع لتحديد المتغيرات المرتبطة والظروف المحيطة بالمشكلة.

## 7- أدوات جمع المعلومات:

- تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب لجمع البيانات والمعلومات المتصلة بالدراسة وهي:
- الاستبانة: وهي أحد الأدوات الأساسية المستخدمة لجمع البيانات اللازمة.
  - المقابلات الشخصية: للحصول على المعلومات التي لم تتضمنها الاستبانة.
  - أدبيات الموضوع: وهي الوثائق والمصادر ذات الصلة بالدراسة لاستخدامها في تناول الجانب النظري للدراسة، ومحاور الاستبانة للوقوف على أهم ماكتب حول إدارة المعرفة لغرض الإحاطة بالجوانب المتعلقة بالدراسة النظرية وتعزيزها بالجانب التطبيقي.

## 8- حدود الدراسة:

- خضعت هذه الدراسة للحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: غطت الدراسة موضوع إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة في اكتساب المعرفة وتوليدها، تخزين المعرفة وتنظيمها، نقل المعرفة ومشاركتها، وتطبيق المعرفة، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد.
  - الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على جامعة السعيد - محافظة تعز - الجمهورية اليمنية وتسليط الضوء على درجة تطبيقها في الجامعة.
  - الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني لعام 2022م
  - مجتمع الدراسة: ركزت هذه الدراسة على جميع العاملين والاكاديميين والقيادات الإدارية، والفنيين الرسميين والمتعاقدين في الجامعة في مختلف التخصصات والوظائف.

## 9- مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة هي: إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة (أبو فارة، 2004: 23)

عمليات إدارة المعرفة: هي عمليات مستمرة ومتفاعلة تتبلور في عدد من الإجراءات والمراحل المتتالية والمتتابعة وتتمثل في اكتساب المعرفة وتوليدها، وتخزين المعرفة وتنظيمها، ونقل المعرفة والمشاركة فيها وتطبيق المعرفة، (عبد الوهاب، 2005:41) الأداء المؤسسي: هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرغوبة(الزطمة،2011:64)

#### 10- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تتصل بشكل مباشر وغير مباشر بموضوع الدراسة الحالية على المستوى العربي والأجنبي، وبمراجعة عدد من المصادر في الإنتاج الفكري تبين أن موضوع "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" تعرضت لها العديد من الدراسات القريبة منها في موضوع عمليات إدارة المعرفة، ولكنها لم تكن هناك دراسة مباشرة تعالج نفس الموضوع بشكل مباشر في البيئة اليمنية، مما عزز لدى الباحث الإحساس بضرورة القيام بهذه الدراسة ونستعرض نماذج من تلك الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

دراسة (غانم، 2020) تناولت الدراسة "بناء نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانة لجمع المعلومات اشتملت على (54) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (149) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات الأهلية.

وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: أن الميزة التنافسية للجامعات الأهلية كانت بدرجة متوسطة.

دراسة(جبران، والمنصوري، 2015م) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكانت عينة الدراسة(207) عضواً، وأعدت استبانة مكون من(36) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت(متوسطة) كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الاجابات تعزي لأثر متغيري سنوات الخبرة في العمل في الجامعة.

دراسة (الخرابشة، 2016) تطرقت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من (171) عضواً، وتضمنت الاستبانة (57) فقرة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التطبيق كانت (متوسطة) في (18) فقرة، وضعيفة في (36) فقرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) يرجع إلى متغير الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراه، كما يوجد فروق في بعض المجالات لصالح الأستاذ المشارك، وعدم فروق في متغير الخبرة التدريسية في جميع المجالات.

دراسة (الصقري، 2017) استعرضت الدراسة معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود، ومعرفة معوقات التطبيق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (140) عضواً من هيئة التدريس في الجامعة من مختلف الكليات العلمية والإنسانية، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (30) فقرة، وكان واقع التطبيق بدرجة (قوية) فاق المتوسط من أهم نتائج الدراسة فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة إن قواعد البيانات تسهل الوصول إلى المعرفة المتوافرة كما تؤدي إلى نشر المعرفة وتداول المعلومات بشكل أسرع وأسهل، أما فيما يتعلق بمعوقات إدارة المعرفة في الجامعة فقد كانت بدرجة (ضعيفة) بين العاملين بالجامعة، ويرجع ذلك لسوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة وعدم التعاون فيما بينهم.

دراسة ( Dhruv.G.&Nirupa.L:2022) بعنوان: أنشاء إدارة للمعرفة في التعليم العالي للجامعات الهندية وهدفت الدراسة للكشف عن ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الهندية الحكومية والأهلية، وطبقت على عدداً من الجامعات وأستخدم المنهج الكمي الوصفي والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات تضمنت عدداً من المحاور مثل أنشاء المعرفة والمشاركة فيها، والحفاظ عليها وتطويرها وغيرها من المتطلبات المعرفية وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج منها: وجود بعض المعوقات والمشاكل تعيق تبادل المعرفة والمشاركة فيها بين الجامعات، وأن بعض الجامعات لا تقوم في تطوير المعرفة والحفاظ عليها وخاصة فيما يتعلق بتطوير ونشر البحوث المعرفية، وأن هناك قصور واضح في المعاهد الاكاديمية في نقل وتطبيق المعرفة والتعاون والمشاركة مع الجامعات الأخرى وخلصت الدراسة الي عدد من التوصيات منها: ضرورة وجود نظم معلومات لإدارة المعرفة في تلك المؤسسات يهدف الي التعاون والمشاركة والتطوير والتنظيم والتحسين لإدارة المعرفة.

دراسة (Fullwood.et.al,2013) بعنوان " تبادل المعرفة بين الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة" وهدفت إلى الكشف عن اتجاهاتهم في تبادل المعرفة ووجهات نظرهم بخصوص بعض العوامل التي تؤثر في أنشطة تبادل المعرفة، وتم تطبيق الدراسة على (230) أكاديمياً في (11) جامعة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات كما استخدم المنهج الكمي الوصفي في تبادل المعرفة من وجهة نظرهم مثل المكافأة، والمساهمة المتوقعة، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والانتماء المؤسسي والنمو المعرفي، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من المتطلبات المعرفية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبادل المعرفة يحسن ويوسع علاقاتهم مع زملائهم كما يوفر فرصاً للترقية والتعيينات، وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والتعلم المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة فكانت اتجاهاتهم محايدة نسبياً، كما بينت الدراسة أن لدى الأكاديميين مستوى منخفض من الانتماء المؤسسي أو الانتماء الوظيفي للجامعة التي يعملون فيها، وأظهرت الدراسة أن الاستقلالية والانتماء للأنظمة والقوانين هي السائدة.

دراسة (Ramakrishnan&yasin,2012) استهدفت الدراسة استكشاف الدور الذي يلعبه نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين وتضمنت عينة الدراسة (320) فرداً وخلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن تصميم نظام دقيق لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات ونتاجيتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجودة خرجها بحيث تتلاءم مع احتياجات العمل.حش

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات والأبحاث، أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو تطبيق عمليات إدارة المعرفة والاثر المحتمل له على الأداء المؤسسي في واحدة من المؤسسات التربوية في اليمن وبالتالي سوف تكون إضافة نوعية ومكملة للنقص في الدراسات السابقة ومجال خصب ومهم لزيادة التراكم المعرفي.
- عينة الدراسة طبقت في هذه الدراسة على جميع منتسبي الجامعة من الموظفين وهيئة التدريس بطريقة البحث الشامل، بينما في الدراسات السابقة اقتصر على هيئة التدريس.

#### 11- جامعة السعيد:

هي إحدى مؤسسات التعليم العالي، وهي جامعة علمية تطبيقية إنسانية أنشئت في عام 2004م في مدينة تعز، الجمهورية اليمنية تابعة للقطاع الخاص، وخلال السنوات المنصرمة منذ التأسيس أصبحت الجامعة صرحاً علمياً رفيعاً تقدم خدماتها العلمية والبحثية والأكاديمية والثقافية للمجتمع من خلال ما تتميز به هذه الجامعة من رأس مال معرفي وفكري، وأساليب إدارية وتقنية حديثة، وموارد وكفاءات بشرية تقدم خدماتها بجودة واتقان وتضطلع بمهام واسعة في إعداد الكوادر الوطنية القادرة على النهوض بقضايا المجتمع وأولوياته في التنمية المستدامة، وقد تحقق ذلك عبر التطوير والبحث المستمر في تقديم خدمات منفردة وحققت السمعة والشهرة والريادة، وجامعة السعيد من خلال رؤيتها ورسالتها تترجم تلك النظريات إلى عملي ملموس في التميز والريادة من خلال إعداد كوادر بشرية بمعارف ومهارات قادرة على التنافس في سوق العمل، والجامعة تقدم برامج أكاديمية وبحثية وتأهيلية وتدريبية متنوعة، وتوفر بيئة جاذبة للإبداع والشراكة الفاعلة وهي بذلك تحقق هدفها المرسوم من خلال ترسيخ الرؤية الصحيحة النابعة من أفاق العلم والمعرفة الشاملة، وتوثق الروابط العلمية والأكاديمية والثقافية مع المؤسسات والجامعات والمراكز البحثية المتخصصة في داخل البلاد وخارجها، كما أنها تدعم البحث العلمي والأنشطة الإبداعية والابتكارية، والتحسين والتطوير المستمر للبرامج والخدمات الطلابية والإدارية، وتضم جامعة السعيد(5) كليات هي: كلية العلوم الطبية والصحية، وكلية طب الأسنان، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات وكلية إدارة الأعمال الدولية، وكلية العلوم الإنسانية إضافة إلى مجموعة من المراكز العلمية والأكاديمية والبحثية وهي مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية، ومركز التأهيل والتدريب وخدمة المجتمع، ومركز التعليم عن بُعد، وتأخذ جامعة السعيد بنظام الفصول الدراسية، وتمنح درجات الدبلوم العالي، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه ولها مجلة علمية محكمة وتقدم الجامعة كافة التجهيزات الضرورية لطلبتها ومنتسبيها من خلال ما توفره من مكتبة متكاملة لجميع التخصصات للبحث والمطالعة، مزودة بنظام آلي حديث ومتطور يلبي كافة المتطلبات ونظام تشغيل عالي المستوى ومكونات فنية ووظيفية متكاملة كما أن الجامعة تقدم خدمات مصاحبة مثل المكتبة الإلكترونية متصلة بالشبكة العنكبوتية وخدمة التصفح المجاني للطلبة والباحثين، ومعامل طبية متكاملة وفق أحدث الوسائل التعليمية، ومعامل للحاسوب بأجهزة حديثة، ومراسم لطلاب الهندسة، كما تقدم أيضاً فرص للتدريب والتطبيق العملي داخلية وخارجية، كما تقدم برامج وأنشطة ثقافية ورياضية واجتماعية من خلال ما تمتلكه من بنية تحتية مناسبة.

## ثانياً: الإطار النظري:

## 1- إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وتُعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وأصبحت ذات مركز وحضور مهم للمجالات الأكاديمية والبحثية والدراسات التطبيقية في جميع الميادين المشتركة، واحتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في المجالات الإدارية والفنية والخدمية والتربوية، وزادت أهميتها بسبب ما حققته من أدوار واضحة لاسيما في دعم الفرص التنافسية التي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة (الياسري، وحسين، 2013:54) ويشير (wiig, kar.M,2003) إلى أن إدارة المعرفة تُعد حجر الأساس بالنسبة إلى جميع المشروعات، وهي العامل الذي يولد الرؤى والمكون الذي يقود تفكير الناس وهي القدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية، كما أن المعرفة هي العامل الذي يخلق قيمة مضافة للمنظمة. وفي هذا الصدد ظهر مفهوم حديث يطلق عليه إدارة المعرفة وقد تطور هذا المفهوم في اتجاهات ومضامين مختلفة وفقاً لاختلاف العلوم وتنوعها واختلاف المؤسسات وطبيعة الحاجات التنظيمية من المعلومات والمعرفة فضلاً عن اختلاف توجهات الباحثين وتخصصاتهم واهتماماتهم في ظل مراحل التفكير المختلفة ووجهات النظر المتباينة مما أديء إلى عدم اعطاء تعريف موحد لمفهوم إدارة المعرفة ويعود ذلك الاختلاف إلى سببين كما يرجعه (الكبيسي، 2005:34) الأول: هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني: هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

حيث عُرفت إدارة المعرفة بأنها عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطوير المؤسسة (Delong,2004:6). كما عُرفت: بأنها طريقة يمكن للمنظمات معها من تحسين عملية جمع المعرفة واستخدامها وتوزيعها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتطوير الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد السبل الملائمة لتواصل العاملين مع مصادر المعرفة (Manuel,2008:49)

## 2- عمليات إدارة المعرفة:

تشكل عمليات إدارة المعرفة من الخطوات والإجراءات المتتالية والمتتابعة التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة (الزطمة، 2011:41) ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المنتقاة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكنها من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها، وتنظيمها، والمحافظة عليها، واسترجاعها بقصد التطبيق (المطيران، 2007:18)، ويرى كل من (Heisig&Vorbeck,2000:114). إن عمليات إدارة المعرفة مفهوماً ومنهجاً تستخدم في الأساس تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها، ونشرها بأكثر قدر ممكن والتي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل فعال، وتتمثل هذه العمليات حسب تسلسلها المنطقي إلى خمس عمليات هي: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

## أ- اكتساب المعرفة وتوليدها:

يشير مصطلح اكتساب المعرفة وتوليدها إلى عدة تسميات منها الابتكار والاكتشاف والإنتاج والاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشاكل واتخاذ القرارات وجميعها تشير في مضمونها إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرق مختلفة (Awad&Ghaziri,2004) إلا أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيع تلك المفاهيم من خلال مجموعتين من الديناميكيات هي: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق المشاركة (الشمري، والحدراوي، 2011:187) ويتم اكتساب المعرفة وتوليدها من مجموعة من الخطوات من خلال اقتنائها والتزود بها من المصادر الداخلية والخارجية أو توظيف خبراء من خارج المؤسسة، وكذلك يمكن اقتناء المعرفة من خلال الشراء (المدلل، 2012:36) كذلك يمكن أن تكتسب المعرفة من أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، كما أن توليد المعرفة تكتسب من علمية إيجاد الإبداعات والابتكارات والخبرات والمهارات وتنتج أيضاً من خلال العملية التشاركية من فريق العمل داخل المؤسسة وتتمثل في الاتصال والتفاعل بين الأفراد والتكامل بين الخبرات، وبالتالي يتم توليد واكتساب معارف جديدة تقدم حلول للعوائق والمشكلات التي تواجه المؤسسة (حجازي، 2005:24).

## ب- تخزين المعرفة وتنظيمها:

وهي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة لغرض حمايتها وتنظيمها واسترجاعها، وهذا يتطلب تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين (Miller,2005:24). إن توافر المعرفة في وقتها الصحيح بتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، كل ذلك يؤدي إلى تقليل جهد البحث

عنها وهو ما تحققه عملية التخزين من إتاحة للمعرفة وقت الحاجة (العلي عبد الستار وآخرون، 2009:157) وتحرص المؤسسات على إدارة المخزون بعملية الاحتفاظ والتوظيف للمعرفة، بمساعدة التقنيات الحديثة الداعمة لذلك، إذ أن المؤسسات التي تحافظ على رأس مالها الفكري واختزانها وحفظها وتنظيمها والمشاركة فيها تستطيع النهوض بعملها وتعزيز مكانتها بين المؤسسات المنافسة لها كما تحافظ على ديمومتها.

ج- نقل المعرفة ومشاركتها:

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المؤسسة فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو صريحة، فالمشاركة بالمعرفة تؤدي إلى تحسين الإبداع والابتكار وخلق معارف جديدة والوصول إلى منظمة متعلمة. (Mertins&Descouwzoe,2003). وتعتمد عملية نقل المعرفة والمشاركة فيها على الثقافة السائدة في المؤسسة، وعلى هيكلها التنظيمي، فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والأشراف، تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل ومشاركة المعرفة (العلي، عبد الستار وآخرون، 2009:157) وتنتقل المعرفة داخل المؤسسات من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً عبر الأساليب المكتوبة مثل التقارير والمذكرات والنشرات وغيرها (Duffjan,2000:20).

د- تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة، وهو يعني استثمار المعرفة، والحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لاتعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تُعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها (الصقري، 2017:512). إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة التي تُعد من أبرز عملياتها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، بمعنى أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، وتشير هذه العملية إلى الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة منها ثم التطبيق في الوقت المناسب (الزيادات، 2008:103).

وقد حدد مارتن (Marten,2001:211) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- التوجهات: ويقصد بها: مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- الروتين: ويعني وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- فرق العمل ذات المهام المحددة: ويتم بناؤها لمهام محددة ذاتياً واستخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بعدم الوضوح والتأكد.

### 3- تميز الأداء المؤسسي:

تواجه المؤسسات الجامعية جملة من التحديات والتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية نتيجة للتغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر، وفي ظل هذه التغيرات والتحديات تظهر الحاجة إلى قياس الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات بصورة دورية بهدف رفع مستواها وتحسين وتطوير أدائها، إذ إنّ تحسين الأداء وتجديد وتطوير المؤسسة لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة، ولكن أصبح ضرورة لبقائها (السلي، 2002:71).

والمؤسسات الجامعية التي أنشئت لتقديم خدماتها العلمية والبحثية والثقافية للمجتمع تحتاج إلى تجويد وإتقان الخدمة المقدمة للسعي إلى التميز؛ وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار والتطوير في ظل تزايد المنافسة من أجل الحصول على قيمة مضافة من خلال ما تتميز به هذه المؤسسات من رأس مال معرفي وفكري، وأساليب إدارية وتقنية حديثة وموارد وكفاءات بشرية قادرة على النهوض والحفاظ على الاستمرار في التطور؛ حتى تتمكن من تقديم خدمات منفردة عن بقية المؤسسات المناظرة لها، وتحقيق السمعة والشهرة والريادة.

أ- مفهوم التميز المؤسسي:

ظهر مفهوم التميز المؤسسي كفلسفة حديثة نتيجة لتطور الطروحات النظرية والفكرية في استشراف حالة المؤسسات، فهي من المفاهيم الحديثة التي أضيفت إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المؤسسات (قبطان، 2010:39). ويستند مفهوم التميز إلى إطار فكري يتضمن سمات وأسس فكرية متكامل؛ لتمثل منظومة متشابكة هي

الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المؤسسات المعاصرة التي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المؤسسة (السلمي، 2002:21). وقد تعددت التعريفات لمفهوم التميز في الفكر الإداري، إذ عُرف the European، 1988 بأنه: التميز والوضوح في التعرف على رغبات المستفيدين وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام المؤسسة بتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات المستقبلية، من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن كما يعرف التميز (آل مزروع، 2010:20). بأنه العلو والتفرد في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين والمجتمع بشكل متوازن، ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن مفهوم التميز المؤسسي هو الغاية المنشودة التي تسعى إليه المؤسسات في القيام بالعمل المستمر للوصول إلى تحقيق التفوق والارتقاء على مثيلاتها من المؤسسات، من خلال تبني نظام إداري يأخذ في الاعتبار الممارسات والأنشطة والأساليب الجيدة والمبتكرة في أداء المهام والعمليات والمناهج السليمة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متوازنة وإنجازات ملموسة تعكس التفوق والإبداع والتميز المستمر.

ب- متطلبات إدارة التميز:

وهناك مجموعة من المتطلبات يتوجب توافرها في أي مؤسسة لبلوغ أداء متميز يراعي رغبات وتوقعات المتعاملين مع المؤسسة، سواءً الداخليين أو الخارجيين مثل الإجراءات والأساليب والسياسات المنظمة لعمل المؤسسة، والهيكل التنظيمية المرنة ونظام معلومات فعال لإعداد وتطوير القوى البشرية، وقيادة فعالة في التخطيط والاستراتيجي إضافة إلى ذلك نظام لإدارة وتقييم الأداء المستمر (باشيوه، 2013:36). كما يجب أن تتوافر معايير منظمة تحدد وتقيم الأداء المؤسسي، مثل الفاعلية والتي تقيس مدى تحقيق الأهداف للمؤسسة العامة التشغيلية، والكفاءة التي تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية وكذلك قياس رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمة المقدمة، وأيضاً الجودة والتحسين التي تعكس مدى تلبية رغبات المستفيدين ومراجعة التحسينات والتطوير المستمر عبر الزمن كما يعد معيار التعلم والنمو المعرفي من أهم المعايير في الأداء المؤسسي وهو يشير إلى قدرة المؤسسة على إعداد البنية التحتية المناسبة لتطوير وتحسين عمليات التعلم للكوادر البشرية لتحقيق نتائج متفوقة (التميمي، 2012:23).

### ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة عن طريق توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة من العاملين والأكاديميين في جامعة السعيد وذلك للوقوف على معرفة الدرجة الحالية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي باعتباره من المناهج الملائمة في مثل هذه الدراسة.

#### 2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السعيد والذين يمثلون القيادات العليا والوسطى والموظفين التنفيذيين والفنيين، وجميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والانسانية الرسميين والمتعاقدين المتواجدين خلال فترة جمع البيانات والبالغ عددهم (85) فرداً والذين تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، واقتصر مجتمع الدراسة على عدد (76) فرداً فقط يمثلون مجتمع الدراسة الحالية، وكان هناك (9) استبانة مفقودة أو لم تستكمل البيانات الضرورية وتم استبعادها من المجموع الكلي.

#### 3- الخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة:

تم تحليل نتائج الدراسة من خلال الوصف لخصائص مجتمع الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن مجال المعلومات العامة (البيانات الديمغرافية) وذلك من خلال توزيع أفراد المجتمع الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات والخصائص الديمغرافية، النوع، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي والذي يوضحه الجدول (1).

جدول (1) وصف خصائص العاملين الديموغرافية في جامعة السعيد

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	57	75.0%
	أنثى	19	25.0%
	المجموع	76	100%

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الفئة العمرية	25 – 30 سنة	15	19.7%
	31 – 40 سنة	29	38.2%
	41 – 50 سنة	19	25.0%
	أكثر من 50 سنة	13	17.1%
	المجموع	76	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	3	3.9%
	دبلوم متوسط	3	3.9%
	بكالوريوس	32	42.1%
	ماجستير	13	17.1%
	دكتوراه	25	32.9%
المجموع	76	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	9.2%
	6 – 10 سنوات	21	27.6%
	11 - 15 سنة	21	27.6%
	16 – 20 سنة	15	19.7%
	أكثر من 20 سنة	12	15.8%
	المجموع	76	100%
المسمى الوظيفي	فني	7	9.2%
	إداري	36	47.4%
	أكاديمي	33	43.4%
	المجموع	76	100%

يوضح الجدول (1) أن (75%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور و(25%) من الإناث ، وأن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية التي تقع أعمارهم ما بين (31- 40 سنة) إذ بلغ عددهم (29) فرداً ، وبنسبه (38.2%) إذ جاءت في المرتبة الأولى، يليه الفئة العمرية التي تقع أعمارهم ما بين (41-50 سنة) وعددهم (19) فرداً ، وبنسبة (25%) وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية التي تقع أعمارهم ما بين (25-30 سنة) وعددهم (15) فرداً ، نسبته (19.7%) وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة الفئة العمرية التي تقع أعمارهم (أكثر من 50 سنة) وعددهم (13) فرداً ، نسبة (17.1%)، كما يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد المجتمع إذ بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة (42.1%) وجاءوا في المرتبة الأولى، يليهم حملة شهادة الدكتوراه إذ بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة (32.9%) وفي المرتبة الثالثة حملة شهادة الماجستير والبالغ عددهم (13) فرداً ، بنسبة (17.1%) أما حملة الشهادة الثانوية العامة والدبلوم المتوسط وفي المرتبة الرابعة والخامسة وبلغ عددهم (6) أفراد بنسبة (3.9%) كما يوضح الجدول السابق توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري والأكاديمي في جامعة السعيد إذ تشير النتائج في الجدول رقم(1) إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين بلغت سنوات خدمتهم ما بين (6-10 سنوات) وعددهم (21) فرداً نسبة (27.6%) وبنفس النسبة الذين بلغت سنوات خدمتهم ما بين (11-15 سنة) في المرتبة الأولى والثانية ، أما في المرتبة الثالثة فكانت للذين تبلغ سنوات خدمتهم ما بين (16-20 سنة) وعددهم (15) فرداً ونسبة (19.7%) وفي المرتبة الأخيرة كانت للذين تبلغ سنوات خدمتهم (أكثر من 20 سنة) وعددهم (12) فرداً ونسبة (15.8%) كما تبين من الجدول السابق للمسمى الوظيفي أن الإداريين أو الموظفين جاؤوا في المرتبة الأولى وبلغ عددهم (36) فرداً بنسبة (47.4%) وجاء في المرتبة الثانية الأكاديميون (أعضاء هيئة التدريس) وكان عددهم (33) فرداً وبنسبة (43.4%) وفي المرتبة الأخيرة الفنيون وعددهم (7) أفراد ونسبة (9.2%).

#### 4- أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة وأدب الموضوع ، ورؤية ورسالة الجامعة والأنشطة التي تنفذها إضافة إلى المقابلة الشخصية: حيث قام الباحث بجمع المعلومات الأولية المهمة والتي تخدم البحث للأستفادة منها في تكوين تصور واضح حول تشخيص وتحليل واقع الجامعة على ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتم تحديد (10) أفراد

من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية باستخدام العينة القصدية تضمنت المفاهيم العامة لإدارة المعرفة وعمليتها الرئيسية من أنشاء المعرفة وانتاجها وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وعملية التطبيق إضافة إلى المتطلبات المعرفية والخدمة والمقدمة والأداء ومن خلالها تم تكوين رؤية واضحة للمادة العملية لتحقيق أفضل النتائج حول البحث ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة، وتكونت (الاستبانة) من (71) فقرة وزعت على ثلاثة محاور المحور الأول : المعلومات العامة(البيانات الديمغرافية) المحور الثاني ويمثل عمليات إدارة المعرفة ويتكون من أربعة أبعاد ، بُعد(اكتساب المعرفة وتوليدها) وتقيسه(10) فقرات بُعد (تخزين المعرفة وتنظيمها)وتقيسه(10) فقرات بُعد(نقل المعرفة ومشاركتها)وتقيسه(10) فقرات بُعد (تطبيق المعرفة) وتقيسه(11)فقرة ،المحور الثالث: ويمثل تميز الأداء المؤسسي ، ويتكون من ثلاثة أبعاد ،بُعد(رضا المستفيدين) وتقيسه (9)فقرات ، بُعد (التعلم والنمو المعرفي)وتقيسه (10)فقرات ، وبُعد(الجودة والتحسين ) وتقيسه (11)فقرة .

##### 5- تطبيق أداة الدراسة:

لتحديد درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأثره على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد ، تم استخدام المقياس الخماسي (ليكرت) من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، والجدول رقم (2) يوضح درجة التطبيق وفق قيم الوسط الحسابي أو المقياس الخماسي، واستخدم الباحث في المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Statistical package for social sciences (spss)

وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل.

##### جدول (2) تطبيق الدراسة وفق قيم الوسط الحسابي والمقياس الخماسي

الدرجة	الوزن	الفئة
ضعيفة	2	من (1-80) إلى أقل من (2-60)
متوسطة	3	من (2-60) إلى أقل من (3-40)
قوية	4	من (3-40) إلى أقل من (4-20)
قوية جداً	5	من (4-20) إلى أقل من (5)

##### 6- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة صنعاء وجامعة تعز، وجامعة السعيد وذلك للاطلاع على فقرات أداة الدراسة وابداء آرائهم وملحوظاتهم عليها من حيث مدى مناسبة الفقرات ، ودقة الصياغة واتساقها مع الأبعاد والمحاور والصياغة اللغوية للفقرات ، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها وحذف غير المناسب من الفقرات ، واقتراح مجالات أو فقرات أخرى مناسبة وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم وتوجيهاتهم وحذف بعض الفقرات غير المناسبة ، وإضافة بعض الفقرات واختصار بعض الفقرات، وتصحيح بعض الأخطاء وتغيير بعض الفقرات من مجال إلى الأخر وفقاً للسياق التي تتبعها الفقرة، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (71) فقرة.

##### 7- الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم سحب عينة عشوائية قوامها (30) استبانة بعد عملية التطبيق وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه الفقرة ، وانحصرت قيم معامل بيرسون بين (0.307,0.912) وجميع هذه القيم موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.05) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البُعد والدرجة الكلية للمحور ، وبين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة وانحصرت قيم معامل بيرسون بين(0.884,0.978) وجميع هذه القيم موجبة وداله عند مستوى دلالة (0.05,0.01) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
محور عمليات إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة وتوليدها	10	0.905	0.951
	تخزين المعرفة وتنظيمها	10	0.894	0.946
	نقل المعرفة ومشاركتها	10	0.899	0.948
	تطبيق المعرفة	11	0.941	0.970
	الكلية	41	0.970	0.985
محور تميز الأداء المؤسسي	رضا المستفيدين	9	0.904	0.951
	التعلم والنمو المعرفي	10	0.957	0.978
	الجودة والتحسين	11	0.948	0.974
	الكلية	30	0.972	0.986

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا القسم تحليل بيانات استجابات المبحوثين (العاملين) في جامعة السعيد حول فقرات "عمليات إدارة المعرفة، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وعرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والنتيجة من خلال استخدام مقاييس (ليكرت scale) خماسي الأبعاد أو التدرج لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة حسب تسلسلها على النحو الآتي:

#### المحور الأول: تطبيق عمليات إدارة المعرفة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: الذي ينص على "ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد؟ للإجابة عن السؤال الثالث للدارسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي والدرجة، والترتيب، والرتبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد من وجهة نظر العاملين فيها للأداة الكلية ولكل بُعد من أبعادها الأربعة كما هو في الجدول (4)

جدول (4) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمحور عمليات إدارة المعرفة وابعاده

م	البُعد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تخزين المعرفة وتنظيمها	3.70	74%	0.926	قوية	1
2	تطبيق المعرفة	3.65	73%	0.674	قوية	2
3	اكتساب المعرفة وتوليدها	3.49	69.8%	0.775	قوية	3
4	نقل المعرفة ومشاركتها	3.45	69%	0.658	قوية	4
	الكلية	3.58	71.6%	0.621	قوية	

يتبين من الجدول (4) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت درجة تطبيقها قوياً بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي (71.6%) وانحراف معياري (0.621) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليه من قبل أفراد عينة الدراسة وجاء بُعد تخزين المعرفة وتنظيمها في المرتبة الأولى، حيث كانت درجة تطبيقها قوية بمتوسط حسابي (3.70) ووزن نسبي (74%) وانحراف معياري (0.926) وجاء بُعد "تطبيق المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) ووزن نسبي (73%) وانحراف معياري (0.674) بدرجة تطبيق قوية، وجاء بُعد "اكتساب المعرفة وتوليدها" في المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق قوية بمتوسط حسابي (3.49) ووزن نسبي (69.8%) وانحراف معياري (0.775) وجاء بُعد "نقل المعرفة ومشاركتها" في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة تطبيق قوية بمتوسط حسابي (3.45) ووزن نسبي (69%) وانحراف معياري (0.658).

## 1- تخزين المعرفة وتنظيمها:

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد تخزين المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	يوفر النظام الآلي تخزين المعلومات وحمايتها بشكل آمن.	4.11	0.810	82.2%	قوية	1
2	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة وتنظيمها على الأرشيف والمستندات الورقية.	4.00	0.730	80%	قوية	2
3	تستخدم الجامعة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها وقت الحاجة.	4.00	0.816	80%	قوية	3
4	تقوم الجامعة بتنظيم أوعية المعلومات واسترجاعها وفق نظام فهرسة وتصنيف معياري.	3.87	0.789	77.4%	قوية	4
5	تحفظ المعرفة الخاصة بكل قسم أو إدارة في الجامعة في ملفات خاصة مصنفة ومفهرسة بشكل يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة.	3.86	0.778	77.2%	قوية	5
6	لدى العاملين في الجامعة الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها.	3.78	0.873	75.6%	قوية	6
7	توجد معلومات واضحة في الجامعة لتخزين المعرفة وتنظيمها	3.58	0.928	71.6%	قوية	7
8	يقوم العاملون بتدوين وتسجيل كل ما يحدث من مواقف ومعلومات جديدة تفيد العمل وترتبط به	3.45	0.999	69%	قوية	8
9	تقوم الجامعة بمراجعة وتقييم المعرفة المخزنة وتحديثها بصورة مستمرة.	3.22	1.015	65.4%	متوسطة	9
10	يوجد اهتمام بتدوين الآراء والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها كتجارب سابقة يرجع إليها وقت الحاجة.	3.11	1.001	62.2%	متوسطة	10
	الكلية	3.70	0.629	74%	قوية	

يوضح الجدول (5) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية (الفقرات) المكونة لبُعد "تخزين المعرفة وتنظيمها" بلغت بشكل عام (3.70 من 5) ووزن نسبي (74%) وانحراف معياري (0.629) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-4.11) والوزن النسبي ما بين (62.2-82.2%) والانحرافات المعيارية ما بين (1.001-0.810) لإجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص " يوفر النظام الآلي تخزين المعلومات وحمايتها بشكل آمن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) ووزن نسبي (82.2%) وانحراف معياري (0.810) وكانت درجة تطبيقها قوية، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص " يوجد اهتمام بتدوين الآراء والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها كتجارب سابقة يرجع إليها وقت الحاجة" بمتوسط حسابي (3.11) ووزن نسبي (62.2%) وانحراف معياري (1.001) وكانت درجة تطبيقها متوسطة.

## 2- اكتساب المعرفة وتوليدها:

جدول (6) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات بُعد اكتساب المعرفة وتوليدها

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمتلك الجامعة المكتبات والمراكز العلمية ومصادر المعلومات لتوليد المعرفة واكتسابها	4.21	84.2%	0.596	قوية جداً	1
2	تستفيد الجامعة من الاستشاريين والخبراء في طرح أفكار جديدة لتطوير أداؤها المؤسسي.	3.71	74.2%	0.921	قوية	2

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تستخدم الجامعة شبكة الإنترنت للحصول على أفكار ومعارف جديدة.	3.70	%74	1.071	قوية	3
4	توظف الجامعة نتائج الأبحاث العلمية وتشرها في الدوريات العلمية المحكمة لتطوير عملياتها المعرفية.	3.62	%72.4	1.143	قوية	4
5	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي والتطوير لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة الأمد.	3.55	%71	1.038	قوية	5
6	تقوم الجامعة على إنتاج معارف جديدة من مصادرها المتنوعة وبشكل منظم.	3.41	%68.2	0.969	قوية	6
7	يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال الابتكار والاكتساب والشراء من داخل الجامعة وخارجها.	3.22	%64.4	0.903	متوسطة	7
8	تمنح الجامعة مكافآت مالية للبحوث المنتجة لتوليد المعرفة وفق معايير التميز والإبداع.	3.20	%64	1.347	متوسطة	8
9	تدعم الجامعة العاملين بها كرأس مال فكري تحفزهم على اكتساب المعرفة وتوليدها عبر الورش والندوات والمؤتمرات وغيرها.	3.17	%63.4	1.171	متوسطة	9
10	تشجع الجامعة العاملين على ابتكار المعرفة واكتسابها من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	3.14	%62.8	1.208	متوسطة	10
	الكلي	3.49	69.8	0.775	قوية	

وبوضوح الجدول (6) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية (الفقرات) المكونة لـ "بُعد" اكتساب المعرفة وتوليدها" بلغت بشكل عام (3.49 من 5) ووزن نسبي (69.8%) وانحراف معياري (0.775). ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.14-4.21) والوزن النسبي ما بين (62.8-84.2%) والانحرافات المعيارية ما بين (0.596-1.208) لإجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص "تمتلك الجامعة المكتبات والمراكز العلمية ومصادر المعلومات لتوليد المعرفة واكتسابها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.2%) وانحراف معياري (0.596) وكانت درجة تطبيقها قوياً جداً بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة العاشرة التي تنص "تشجع الجامعة العاملين على ابتكار المعرفة واكتسابها من خلال نظام الحوافز والمكافآت" بمتوسط حسابي (3.14) ووزن نسبي (62.8%) وانحراف معياري (1.208) وكانت درجة تطبيقها متوسطة.

3- نقل المعرفة ومشاركتها

جدول (7) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لـ "بُعد" نقل المعرفة ومشاركتها

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تنقل المعرفة وتشارك عبر آليات مختلفة مثل التقارير، وأدلة العمل، وشبكة الاتصالات الداخلية والبريد الإلكتروني.	3.84	%76	0.895	قوية	1
2	لدى العاملين في الجامعة المهارات اللازمة التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	3.61	%72	0.865	قوية	2
3	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية المختلفة التي تساعد على التواصل عن بعد، وعقد اللقاءات والاجتماعات، وحل المشكلات في نقل المعرفة ومشاركتها.	3.59	%71.8	0.982	قوية	3
4	يتم تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجامعي عن طريق النقل والمشاركة.	3.50	%70	0.887	قوية	4

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5	تحفز الجامعة الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على نشر البحوث محلياً ودولياً.	3.49	69.8%	0.931	قوية	5
6	تفاعل الأفراد مع بعضهم لاييجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في نقل ومشاركة المعرفة.	3.46	69.2%	0.840	قوية	6
7	تشجع الجامعة الحوار والمناقشات العلمية، وتبادل الأفكار والآراء لنقل المعرفة ومشاركتها	3.43	68.6%	0.971	قوية	7
8	يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق النقل والمشاركة.	3.34	66.8%	0.793	متوسطة	8
9	يتم استخراج المعرفة الكامنة من عقول الأفراد للاستفادة منها لتطوير المعارف والخبرات.	3.32	66.4%	0.898	متوسطة	9
10	تنشر الجامعة المقررات الدراسية للطلبة على موقعها الإلكتروني.	2.93	58.6%	1.011	متوسطة	10
	الكلية	3.45	69%	0.658	قوية	

يوضح الجدول (7) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية (الفقرات) المكونة لُبعد" نقل المعرفة ومشاركتها" بلغت بشكل عام (3.58 من 5) ووزن نسبي(69%) وانحراف معياري(0.658) وبشير ذلك لوجود قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.93-3.84) والوزن النسبي ما بين (58.6-76%) والانحرافات المعيارية ما بين(0.895-1.011) لاجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة التي تنص " تنقل المعرفة وتشارك عبر آليات مختلفة مثل التقارير وأدلة العمل، وشبكة الاتصالات الداخلية والبريد الإلكتروني" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.84) ووزن نسبي (76%) وانحراف معياري(0.895) كانت درجة تطبيقها قوية ، بينما جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة التي تنص " تنشر الجامعة المقررات الدراسية للطلبة على موقعها الإلكتروني" بمتوسط حسابي (2.93) ووزن نسبي (58.6%) وانحراف معياري(1.011) وكانت درجة تطبيقها متوسطة.

4- تطبيق المعرفة

جدول رقم (8) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات لُبعد تطبيق المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تُبرم الجامعة اتفاقيات علمية وثقافية مع الجامعات والهيئات المماثلة.	3.93	78.6%	0.806	قوية	1
2	تستخدم الجامعة معاملها ومختبراتها لتحويل المعارف النظرية إلى مهارات تطبيقية لتحقيق أهدافها.	3.91	78.2%	0.803	قوية	2
3	تستقطب الجامعة الخبرات المميزة من الجامعات الأخرى للإفادة من خبراتهم وتخصصاتهم.	3.89	77.8%	0.793	قوية	3
4	تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لتعزيز أداؤها وتحقيق أهدافها.	3.72	74.4%	0.793	قوية	4
5	يساهم تطبيق إدارة المعرفة في زيادة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام في الجامعة.	3.62	72.4%	0.855	قوية	5
6	تكرس الجامعة عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.	3.61	72.2%	0.910	قوية	6
7	تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة.	3.55	71%	0.855	قوية	7

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
8	تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة انشطتها الإدارية	3.55	%71	0.870	قوية	8
9	تعمل الجامعة على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل.	3.49	%69.8	0.841	قوية	9
10	تهتم الجامعة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	3.46	%69.2	0.901	قوية	10
	الكلية	3.65	%73	0.674	قوية	

يوضح الجدول (8) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر (الفقرات) المكونة لُبعد " تطبيق المعرفة " بلغت بشكل عام ( 3.65 من 5 ) ووزن نسبي (%73) وانحراف معياري (0.674) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.93) والوزن النسبي ما بين (78.6-69.2%) والانحرافات المعيارية ما بين (0.855-0.901) لإجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة التي تنص " تُبرم الجامعة اتفاقيات علمية وثقافية مع الجامعات والهيئات المماثلة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) ووزن نسبي (%78.6) وانحراف معياري (0.855) بينما جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة والتي تنص " تهتم الجامعة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم " بمتوسط حسابي (3.46) ووزن نسبي (%69.2) وانحراف معياري (0.901) وكانت درجة تطبيقها قوية.

#### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على " ما درجة تطبيق الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟ للإجابة عن هذا السؤال تكونت الإجراءات المتبعة من خلال المحور الثاني لأسئلة الاستبيان في الأداء المؤسسي تم حساب المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي والانحرافات المعيارية من وجهة نظر العاملين في جامعة السعيد للأداة الكلية ولكل بُعد من أبعادها الثلاثة يوضحه الجدول (9)

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	رضا المستفيدين	3.51	%70.2	0.745	قوية	1
2	الجودة والتحسين	3.47	%69.4	0.807	قوية	2
3	التعلم والنمو المعرفي	3.22	%64.4	0.881	متوسطة	3
	الكلية	3.40	%68	0.746	قوية	

يتبين من الجدول (9) أن جميع أبعاد مجالات الدراسة جاء تطبيقها قوياً بمتوسط حسابي (3.40) ووزن نسبي (%68) وانحراف معياري (0.746) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وجاء بُعد " رضا المستفيدين " في المرتبة الأولى إذ جاء درجة تطبيقها قوية بمتوسط حسابي (3.51) ووزن نسبي (%70.2) وانحراف معياري (0.745) وجاء بُعد " الجودة والتحسين " في المرتبة الثانية إذ جاء درجة تطبيقها قوية بمتوسط حسابي (3.47) ووزن نسبي (%69.4) وانحراف معياري (0.807) وجاء بُعد " التعلم والنمو المعرفي " في المرتبة الثالثة والأخيرة إذ جاء درجة تطبيقها متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) ووزن نسبي (%64.4) وانحراف معياري (0.881).

#### 1- رضا المستفيدين:

جدول (10) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمحور رضا المستفيدين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقدم الجامعة تسهيلات وخدمات للمستفيدين مثل ارتياد المكتبات والاستفادة من مصادر المعلومات	4.16	%83.2	0.749	قوية	1
2	تساهم الجامعة في رفع المستوى العلمي والمعرفي للمستفيدين من خلال إقامة الندوات والمحاضرات.	3.83	%76.6	0.929	قوية	2

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تبني الجامعة لإدارة المعرفة يؤدي إلى توفير أنماطاً متعددة من مصادر المعلومات وتقديمها لجميع المستفيدين.	3.71	%74.2	0964	قوية	3
4	تمتلك الجامعة مكتبة إلكترونية متصلة بالشبكة العنكبوتية وتقدم خدمة التصفح المجاني للمستخدمين.	3.63	%72.6	1.106	قوية	4
5	يحرص العاملون في الجامعة على تقديم الخدمة للمستخدمين بالدقة والسرعة المطلوبة.	3.59	%71.8	0.926	قوية	5
6	تضع الجامعة رضا المستخدمين من الخدمة كأولوية قصوى لديها.	3.50	%70	1.026	قوية	6
7	تعالج الجامعة الشكاوي والاقتراحات للمستخدمين من الخدمة في الوقت المناسب.	3.37	%67.4	0.991	متوسطة	7
8	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة للمستخدمين بالدقة والسرعة المطلوبة.	3.22	%64.4	1.040	متوسطة	8
9	توفر الجامعة التعليم العالي ما بعد مرحلة البكالوريوس	2.58	%51.6	1.133	ضعيفة	9
	الكلية	3.51	%70.2	0.745	قوية	

يوضح الجدول (10) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر (الفقرات) المكونة بعد "رضا المستخدمين" بلغت بشكل عام (3.51) من (5) ووزن نسبي (70.2%) وانحراف معياري (0.745) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.58-4.16) والوزن النسبي ما بين (51.6-83.2%) والانحرافات المعيارية ما بين (0.749-1.133) لإجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص "تقدم الجامعة تسهيلات وخدمات للمستخدمين مثل ارتياد المكتبات والاستفادة من مصادر المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) ووزن نسبي (83.2%) وانحراف معياري (0.749) وكانت درجة تطبيقها قوية، بينما جاءت الفقرة التاسعة في المرتبة الأخيرة التي تنص "توفر الجامعة التعليم العالي ما بعد مرحلة البكالوريوس" بمتوسط حسابي (2.589) ووزن نسبي (51.6%) وانحراف معياري (1.133) وكانت درجة تطبيقها ضعيفة.

2- الجودة والتحسين:

جدول (11) الأوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لُبعد الجودة والتحسين

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتسم المظهر الخارجي والداخلي للجامعة بالتنظيم المتكامل .	3.74	%74.8	0.998	قوية	1
2	تمتلك الجامعة قاعات للممارسة الأنشطة التعليمية والبحثية والثقافية والرياضية بجودة عالية.	3.67	%73.4	1.051	قوية	2
3	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة والتميز في أنشطتها وعملياتها المختلفة وفقاً للمعايير المعتمدة.	3.62	%72.4	1.095	قوية	3
4	يملك العاملون القدرة على تطوير مستوى الأداء لخلق أفكار جديدة في رفع الكفاءة والفاعلية.	3.62	%72.4	0.979	قوية	4
5	تسهم إدارة المعرفة في جودة الأداء المؤسسي وتحسينه وتميزه باستمرار.	3.54	%70.8	0.999	قوية	5
6	توفر الجامعة تكنولوجيا متطورة لإدارة المعرفة في تحقيق التعاون المحلي والدولي وتحسينه باستمرار.	3.50	%70	1.026	قوية	6

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
7	تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات والأنشطة ومساندة الإبداع والابتكار وتحسين الجودة.	3.42	%68.4	0.868	قوية	7
8	يراعي الموظفون متطلبات الجودة في سرعة انجاز المعاملات وأداء المهام.	3.41	%68.2	0.926	قوية	8
9	تقدم الجامعة خدماتها بجودة عالية.	3.41	%68.2	1.009	قوية	9
10	تقوم الجامعة بمراجعة عملياتها باستمرار وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل.	3.30	%66	0.966	متوسطة	10
11	تكافئ الجامعة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة ويتميزون في أداء مهامهم.	2.97	%59.4	1.006	متوسطة	11
	الكلية	3.47	%69.4	0.807	قوية	

يوضح الجدول (11) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر (الفقرات) المكونة لـ "الجودة والتحسين" بلغت بشكل عام (3-47 من 5) ووزن نسبي (%69.4) وانحراف معياري (0.807) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.97-3.74) والوزن النسبي ما بين (%59.4-74.8) والانحرافات المعيارية ما بين (1.006-0.998) لإجابات المبحوثين بعد ترتيب نتائج الفقرات تنازلياً، حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص " يتسم المظهر الخارجي والداخلي للجامعة بالتنظيم المتكامل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) ووزن نسبي (%74.8) وانحراف معياري (0.998) وكانت درجة تطبيقها قوية، بينما جاءت الفقرة الحادية عشرة في المرتبة الأخيرة التي تنص " تكافئ الجامعة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة ويتميزون في أداء مهامهم " بمتوسط حسابي (2.97) ووزن نسبي (%59.4) وانحراف معياري (1.006) وكانت درجة تطبيقها متوسطة.

3- التعلم والنمو المعرفي:

جدول (12) الاوساط الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات بُعد التعلم والنمو المعرفي

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تسهم الجامعة في إقامة برامج تدريبية تمكن العاملين من الارتقاء بمستويات الأداء.	3.45	%69	1.012	قوية	1
2	تتيح الجامعة وسائل متنوعة للتعليم والتنمية المهنية للعاملين.	3.26	%65.2	1.124	متوسطة	2
3	تهتم الجامعة بالمراجعة الدورية للأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة في ضوء التطورات والمتغيرات الجديدة.	3.25	%65	1.047	متوسطة	3
4	توفر الجامعة البيانات والمعلومات المفيدة لتوجيه جهود العاملين في الجامعة.	3.24	%64.8	1.044	متوسطة	4
5	تشجع الجامعة المبدعين وتنبي أفكارهم الإبداعية من خلال نشر أبحاثهم ومكافأتهم بناءً على إسهامهم لتطوير المعرفة.	3.24	%64.8	1.057	متوسطة	5
6	تعمل الجامعة على تهيئة محيط مشجع لثقافة المعرفة.	3.24	%64.8	1.069	متوسطة	6
7	تقوم الجامعة بتدريب موظفيها على استخدام التقنيات الحديثة وتقديم خدماتها الإلكترونية.	3.22	%64.4	1.001	متوسطة	7
8	تشجع الجامعة العاملين فيها على التعليم المستمر لإنتاج معارف جديدة.	3.14	%62.8	1.067	متوسطة	8
9	تعمل الجامعة على رفع الكفاءة الإنتاجية لموظفيها من خلال رفع مستوى الوعي والالتزام المعرفي.	3.12	%62.4	0.979	متوسطة	9
10	تقوم الجامعة بتشكيل وحدات وفرق عمل للتعليم المعرفي	3.08	%61.6	0.977	متوسطة	10

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	داخل إطار الجامعة بصورة مستمرة.					
	الكلية	3.22	%64.4	0.881	متوسطة	

يوضح الجدول (12) إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر (الفقرات) المكونة لـ "التعلم والنمو المعرفي" بلغت (3.22) من (5) ويشير ذلك لوجود درجة قوية من الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.08-3.45) والوزن النسبي ما بين (69-61.6%) والانحرافات المعيارية ما بين (1.012-0.977) لإجابات المبحوثين حيث جاءت الفقرة الأولى التي تنص "تسهل الجامعة في إقامة برامج تدريبية تمكن العاملين من الإرتقاء بمستويات الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) ووزن نسبي (69%) وانحراف معياري (1.012) وكانت درجة تطبيقها قوية، بينما جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة التي تنص "تقوم الجامعة بتشكيل وحدات وفرق عمل للتعلم المعرفي داخل إطار الجامعة وبصورة مستمرة" بمتوسط حسابي (3.08) ووزن نسبي (61.6%) وانحراف معياري (0.977) وكانت درجة تطبيقها متوسطة.

#### المحور الثالث: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي:

للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة الذي ينص على "ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد؟ والجدول (13) استخدم معامل الارتباط ومعامل التحديد وقيمة (B) وقيمة (F) والدلالة الإحصائية لمعرفة أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأثره على تميز الأداء المؤسسي والنتائج موضحة في الجدول (13)

#### جدول رقم (13) أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تميز الاداء المؤسسي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة B	قيمة F	الدلالة الإحصائية
اكتساب المعرفة وتوليدها	تميز الأداء المؤسسي	0.790	0.623	2.280	122.451	0.000
تخزين المعرفة وتنظيمها	تميز الأداء المؤسسي	0.793	0.629	2.824	125.669	0.000
نقل المعرفة ومشاركتها	تميز الأداء المؤسسي	0.814	0.663	2.771	145.807	0.000
تطبيق المعرفة	تميز الأداء المؤسسي	0.880	0.775	2.658	254.818	0.000
عمليات إدارة المعرفة (الكلية)	تميز الأداء المؤسسي	0.903	0.816	0.794	327.225	0.000

يتبين من الجدول (13) أن نتائج الانحراف البسيط في الجدول رقم (13) لعمليات إدارة المعرفة (الكلية) ولكل بُعد على حدة لها أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) على تميز الأداء المؤسسي إذ إن جميع قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد موجبة ودالة عند مستوى (0.05) وعند (0.01) وهذا ما يفسر أن (0.81) من التباين في المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) إلى المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) وهذه نسبة عالية تدل على أثر إيجابي مرتفع لعمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي، كما يتبين من الجدول أن جميع قيم (B) مرتفعة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة بنسبة (0.794) في تميز الأداء المؤسسي، كما يتبين من الجدول أن جميع قيم (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، (0.01) وهذا يؤكد أثر عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج من أهمها الاتي:

- حصل المحور الأول: تطبيق عمليات إدارة المعرفة " في جامعة السعيد على متوسط حسابي عام (3.65) بدرجة قوية.
- أظهرت النتائج الإحصائية أن بعد تخزين المعرفة وتنظيمها " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة قوية يليه في المرتبة الثانية بُعد " تطبيق المعرفة " بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة قوية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد "اكتساب المعرفة وتوليدها " بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة قوية. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد " نقل المعرفة ومشاركتها " بمتوسط حسابي (3.45) بدرجة قوية.
- حصل المحور الثاني: " تميز الأداء المؤسسي " في جامعة السعيد على متوسط حسابي عام (3.40) بدرجة قوية.

- أظهرت النتائج الإحصائية أن بعد "رضا المستفيدين" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة قوية وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الجودة والتحسين" بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة قوية، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "التعلم والنمو المعرفي" بمتوسط حسابي (3.22) بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة الي أن هناك أثراً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مستوى تميز الأداء المؤسسي في جامعة السعيد، أي أن عمليات إدارة المعرفة (بشكل كلي) من أبعادها الأربعة له أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في تميز الأداء المؤسسي وأن جميع قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد موجبة ودالة عند (0.05) وعند مستوى (0.10) وهذا يفسر أن (00,80) من التباين في المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) ويعود الي المتغير المتنقل وهذه نسبة عالية تدل على أثر مرتفع لعمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء.

### توصيات الدراسة:

- هناك مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج توصلت اليها الدراسة نوردها على النحو التالي:
- 1- الاهتمام بإدارة المعرفة وتفعيلها وتقديم أفضل الممارسات الممكنة في تطويرها وابتكارها واكتسابها وتوليدها لدى منسوبي الجامعة.
  - 2- ضرورة وضع رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة لمساندة الإبداع والابتكار وتحسين الكفاءة والفاعلية.
  - 3- الاهتمام العالي بالبنية التحتية، وتوفير المتطلبات والمستلزمات المعرفية الحديثة وترسيخ الثقافة التنظيمية التي تمكن منسوبي الجامعة من تقديم أداء عالٍ و متميز.
  - 4- تقديم الدعم المادي والمعنوي لمنسوبي الجامعة من خلال نظام الحوافز والمكافآت يشجعهم على اكتساب المعرفة وتوليدها والمشاركة الفعالة فيما بينهم والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم وتحقيق أهداف الجامعة.
  - 5- تقبل الأفكار الجديدة والاقتراحات المبتكرة واستغلالها بشكل صحيح بما يخدم مصلحة الجامعة، وتطوير أساليب وإجراءات العمل، وإيجاد وسائل وطرق جديدة لحل المشكلات والعوائق ووضع الحلول المناسبة لها.
  - 6- ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وحلقات النقاش والتأهيل والتدريب لمنسوبي الجامعة، وتصميم خريطة للمعرفة والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.
  - 7- ضرورة تشجيع المبدعين من منسوبي الجامعة وتبني أفكارهم الإبداعية من خلال نشر أبحاثهم ومكافأتهم لتطوير المعرفة.
  - 8- سن القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية والإجرائية لتطبيق إدارة المعرفة وممارستها بشكل سليم.
  - 9- ضرورة تهيئة جو مشجع للتعليم المستمر وثقافة المعرفة.

### المراجع العربية:

- آل مزروع، بدرين سليمان بن عبد الله (2010) بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة الأمير نائف.
- أبو فارة، يوسف. (2004). العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. مجلة الرابط. (3.4)، 20-53.
- باشيو، الحسن عبد الله وآخرون. (2013). التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات، مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- التميمي، هيثم عطية إسماعيل (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة الإدارية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، غزة.
- جبران، صالح علي محمد؛ والمنصوري، أحمد بن محمد (2015). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الخليل للبحوث. مج 10، ع2، 1-27.
- حجازي، هيثم علي إبراهيم (2004). قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الخرايشة، عمر محمد عبد الله (2016). درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية مجلة دراسات العلوم التربوية. مج. 43 ع5، 1829-1853.
- الزلمة، نضال محمد عبد المجيد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة المعاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الزيادات، محمد عواد أحمد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلي، على (2002). إدارة التميز: نماذج وتطبيقات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشمري محمد جبار، والحدراوي، حامد كريم (2011) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسة الرقمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الكوفة. ع7: مج 219-17304.
- الصقري، فهد بن عطية (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس مج 91 ع91، 501-528.
- عبد الوهاب، سمير (2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: حالة مدينة القاهرة. القاهرة: مركز الدراسات والاستشارات العامة.
- العلي، عبد الستار، وآخرون (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غانم، أفراح سلطان ناجي (2018) أنموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة تعز، تعز.
- قبطان، شوقي (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة. بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية. (8-9) نوفمبر. جامعة حسيبة بن بو علي. الجزائر.
- القطارنة، زياد (2011). إدارة المعرفة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المدلل، عبد الله وليد (2012) تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على رئاسة مجلس الوزراء الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المطيران، مطيران (2007). إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري. عمان: جامعة الزيتونة.
- الياسري، أكرم؛ والخفاجي، علي، وحسين، ظفر (2012) أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مج20، ع1، 54-69.

#### المراجع الأجنبية:

- Awad, E & Ghaziri, H. (2004). Knowledge Management. Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey, tornal of information technology management pp, 31-38.
- Delong, David W. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging workforce, oxford University Press (August) p, 268.
- Druv, Galgotia & Niurpa, Lakshmi (2022) Implementation of knowledge management in higher Education: comparative study of private and government universities in India – online, 2022, Tun, 16-pp.44-59.
- Duffy, Jan. (2000). Knowledge Management. To Be or No to Be. Information Management, Journal of computer and communications, Vol,5, NO,13 November ,28, pp.34-67.
- Fullwood, OR, Rowley, J. & Delbridge, R. (2013). Sharing amongst academics in UK Universities, Journal of Knowledge Management, 17(1).123-36.
- Kidwell, Jillinda, linde, Karen M. Vander, jhonson, Sandra (2000).
- Applying corporate Knowledge Management, T Practice in Higher Education, Education Quarterly (4), pp28-33.
- Marten (2001). The Rol and Responsibilities of Departmental
- Heads and chair Persons in school of Education as perceived by deans, Journal of education, Vol, 112.No.9.
- Mertins, G & Descouwzoe, K. (2003). Don't Just Management Crises New Zealand Management. Vol,50, No.1.pp,179-196.
- Miller, S, B. (2005). Lessons Learned or Lessons Noted: A Retrospective case study of stored organizational Memory of the causes of Mishaps in NASA, UMI pro Quest Digital Dissertations -24-page preview.
- Peter Heisig & Jens Vorbeck (2000). Knowledge Management: concepts and Best practices 2.d Edition. Berlin Germen. <https://www.amazon.com>.
- Ramakrishnan, K and yasin, N. (2012). Knowledge Management System and Higher Education Institutions. International conference on Information and Network Technology, Ipcsit Vol,37, IACTT press, Singapore.
- Yilmaz, y. (2012). Knowledge Management in e- Learning practices. Journal of Educational Technology, 11(2), 150-155.
- Wiiiig, kar, M. (2003) Knowledge Management Foundation: Thinking About Thinking. Schema press: Arlington.