



## أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على كليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة

أستاذ مساعد-كلية العلوم الإدارية- جامعة المهرة

00967736299990

د. سعيد سالم بن عليوان

[saeedbinaliwan@gmail.com](mailto:saeedbinaliwan@gmail.com)

أستاذ مساعد المناهج وطرائق التدريس ورئيس قسم التربية

وعلم النفس - جامعة المهرة

00967777194079

د. أفراح عبدالله محمد ردمان

[afrahdman@gmail.com](mailto:afrahdman@gmail.com)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال معرفة دور استراتيجية الترميز، واستراتيجية الشخصنة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكلتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة تكونت من (75) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، ولعرض وتحليل نتائج الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS، V26)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكلتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (استراتيجية الترميز، واستراتيجية الشخصنة) على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكلتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة على تحقيق الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بأهمية أن تدرك إدارات الكليتين محل الدراسة فوائد تبني استراتيجيات إدارة المعرفة، وخاصة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصنة) في نقل المعارف وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تأثيرها على جودة الخدمة، وإعادة استعمال المعرفة المرزمة من قبل نظم معلومات المتوفرة في هاتين الكليتين.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، كلية التربية، كلية العلوم

الإدارية، جامعة المهرة.

=====

**The Impact of Knowledge Management Strategies on Total Quality Management**  
**(A field study on the Faculty of Education and Faculty of Administrative Sciences, Mahrah University)**

**DR. SAEEDSALIM BINALIWAN**

Assistant Professor –Faculty of Administrative Sciences- **Mahrah University**

saeedbinaliwan@gmail.com

00967736299990

**DR. AFRAH ABDULLAH RADMAN**

Assistant Professor of Curriculum and Instruction and Head of the Department of Education and Psychology- **Mahrah University**

afrahdman@gmail.com

00967777194079

**Abstract**

This study aimed to find out the impact of knowledge management strategies on the level of total quality management through knowing the role of the coding strategy and the personalization strategy at the level of total quality management in the Faculties of Education and Administrative Sciences at Al-Mahra University and to achieve this the study used the descriptive analytical approach and an electronic questionnaire was designed to collect data from a sample consisting of (75) faculty members in the Faculties of Education and Administrative Sciences at Al-Mahra University and to display and analyze the results of the study a set of statistical methods were used through SPSS V26 The study concluded a set of results the most important of which are: the existence of a statistically significant impact of knowledge management strategies at the level of total quality management in the Faculties of Education and Administrative Sciences at Al-Mahra University as well as the existence of a statistically significant impact of the two dimensions (coding strategy and personalization strategy) at the level of total quality management in the faculties of Education and Administrative Sciences at Al-Mahra University on achieving administrative creativity The study recommended the importance of the administrations of the two colleges under study to realize the benefits of adopting knowledge management strategies especially (coding strategy personalization strategy) in transferring and exchanging knowledge among faculty members as well as its impact on the quality of service and the reuse of knowledge coded by the information systems available in these two colleges.

**Keywords:** knowledge management strategies total quality management College of Skilled Education College of Applied Sciences and Skilled Humanities.



## مقدمة:

تُعنى إدارة المعرفة بالاستفادة من المعرفة الموجودة في المنظمة بهدف تعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة بالاستفادة المثلى من الخبرات، والمعلومات المتاحة، سوى كانت هذه المعلومات مرمزة أو بشخصنة، بحيث تؤدي هذه الاستفادة إلى تحسين القرارات المتخذة في المنظمة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحقيق التميز التشغيلي. وتركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع الموظفين في المنظمة، وكذلك تطوير عمليات العمل، واستغلال الموارد، وتحسين رضا العملاء. ويوجد تكامل بين إدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة يتحقق من خلال تحسين عمليات مشاركة المعرفة بين الموظفين، والتحفيز على الابتكار، وتوفير المعلومات للإدارة لاتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، كما تدعم ثقافة التعلم المستمر والتطوير المستمر لجودة المنتج المقدم، مما يحقق الرضا الدائم للعميل، والتحسينات المستمرة في الأداء والجودة.

### 1- مشكلة الدراسة:

رغم التطورات الكبيرة في مجال إدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في النصف الأخير من القرن العشرين، وما صاحبه من تحديات في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء، والجودة في المؤسسات التعليمية، وكذلك التكامل الفعال بين هذين الجانبين لتحسين مستوى الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل تساؤل رئيس هو: ما أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة؟

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلين الآتيين:

- ما أثر استراتيجية الترميز على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم التطبيقية الإنسانية المهرة؟
- ما أثر استراتيجية الشخصنة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة؟

### 2- أهمية الدراسة: يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

## 1-2 الأهمية العلمية:

- الإثراء المعرفي بتسليط الضوء على المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة، والمتمثلة في استراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من أهم المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة والمتجددة.
- مساهمة علمية جديدة في مجال الإدارة تركز على تحديد مدى أثر استراتيجيات إدارة المعرفة باعتبارها المتغير المفسر على مستوى إدارة الجودة الشاملة بوصفها المتغير المستجيب، بهدف اكتشاف نوع ومستوى ذلك الأثر ومعنويته إحصائياً، حيث إنَّ هذا الموضوع لم يجد العناية الكافية بعد من قبل الباحثين - حسب علم الباحثين.

## 2-2 الأهمية العملية:

- الإسهام في تعزيز توجهات الكليتين محل الدراسة نحو تطوير تقنيات تبنيها لاستراتيجيات إدارة المعرفة، لتطوير قواعد المعرفة ومشاركتها، وتقويم مدى إمكاناتها بهذا الاتجاه، وما هو المطلوب لكي تكون قادرة على إحداث ذلك التطور، والتميز اعتماداً على المفاهيم الإدارية المعاصرة.
- تقدم الدراسة حلولاً جديدة وتقنيات حديثة للمؤسسات التعليمية، والكليات الجامعية التي تعتمد استراتيجيات إدارة المعرفة لزيادة تفعيل دورها أو تأثيرها على مستوى إدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك من خلال لفت انتباه الجهات المعنية إلى العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتبيان عناصر القوة والضعف، والعمل على التحسين المستمر لنقاط الضعف فيها.

## 3-أهداف الدراسة:

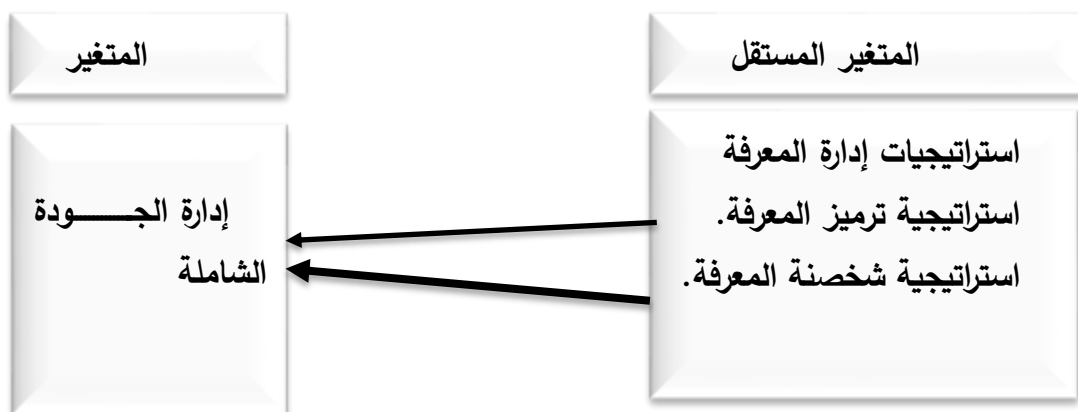
- معرفة أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.
- معرفة أثر استراتيجية الترميز على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة
- معرفة أثر استراتيجية الشخصنة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

## 4-فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية ترميز المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة
  - لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية شخصنة المعرفة على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة
- 5- نموذج الدراسة:

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين (2024م)

6- حدود الدراسة:

- 1-6 الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية على كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.
- 2-6 الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 2023 / 2024م.
- 3-6 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على هيئة التدريس في كليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة ، وبدرجات وظيفية مختلفة (معيد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)

## الدراسات السابقة والاطار النظري:

### أولاً: الدراسات السابقة:

فيما يلي يعرض الباحثان بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:  
**(1) دراسة الأهدل والشامي، (2024) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق)، في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف) للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (327) مفردة من مديري العموم ونوابهم ومساعديهم ومديري الإدارات ومديري الفروع ورؤساء الأقسام والمشرفين في (13) بنكاً في أمانة العاصمة صنعاء، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات. واستخدم الباحثان برنامج (SPSS) و (AMOS) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء بتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تلبي احتياجات عملائها واستقطاب أكبر عدد منهم، مما ينعكس على زيادة أرباحها، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها التي تطرقت إليها الدراسة لتعزيز التوجه الاستراتيجي، لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية للبنوك اليمنية. وأن تجعل من إدارة المعرفة أولوية استراتيجية في عملها لتتمكن من تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز عملية التوجه الاستراتيجي للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

**(2) دراسة أمعيزق، (2023) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني**

هدفت الدراسة للكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم التقني والفني، وما هي الوسائل المستخدمة لقياس هذا الدور وتحديد نقاط القوة والضعف بها وما هي التهديدات والفرص المتاحة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (39) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التقنية والفنية العليا بمدينة طبرق والمناطق المجاورة لها بكافة تخصصاتها ودرجاتها العلمية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر



واضح وكبير علي جودة مهارات التعليم، حيث توافر إدارة المعرفة الوقت الكافي لتبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبين طلابهم من جهة أخرى، وتحديد الأساليب والعوامل التي تنشط التعلم التعاوني والتشارك المعرفي وتوزيع المهام المطلوبة لتنفيذ الموضوع وفق الوقت المحدد للإنجاز .

### 3) دراسة (Bukari (2023)، بعنوان: دمج عمليات إدارة المعرفة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في صناعة البناء والتشييد.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تسليم مشاريع البناء. تم إجراء مراجعة منهجية ل 25 مادة من 2001-2022. تشمل المراحل الرئيسية في المراجعة توضيح الأهداف والغايات، والعثور على المجالات ذات الصلة التي راجعها النظراء، وجمع البيانات، وتقييم جودة الدراسة، وتوليف الأدلة وتفسير النتائج. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود صلة قوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء وعملية الإدارة والنهج، كما كشفت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها دور تآزري في خلق المعرفة من خلال الوثائق والأدلة التي تحدد مبادئ وخطط عمل إدارة الجودة الشاملة. من ناحية أخرى، هناك اختلافات كبيرة في كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة عبر الصناعات المختلفة. في عملية خلق المعرفة، كان هناك اتصال فعال ومهم بين القيادة، وتمكين الموظفين، والتركيز على العملاء وقياس الأداء وتكنولوجيا المعلومات. بينما يعتمد إدارة المعرفة على خلق ثقافة تدعم خلق المعرفة ومشاركتها، فإن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أنشطة إدارة المعرفة مثل اكتساب المعرفة وتوزيعها وتطبيقها. تسعى مبادرات إدارة المعرفة إلى تحقيق الجودة الفردية في تبادل المعرفة وخلقها.

### 4) دراسة بن زرافة، (2022) بعنوان: استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمائية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المعرفة في أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (30) مستجيباً، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSSV25) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة محل الدراسة ضعيف نوعاً ما أي أن هناك عوامل أخرى أكثر

=====

تأثير وفعالية في رفع الأداء في المؤسسة محل الدراسة . وأوصت الدراسة بضرورة استخدام مؤسسات الاتصال اللاسلكي لاستراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية لضمان تحقيق مستوى من الأداء.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

1. إنَّ أغلب الدراسات السابقة ركزت على دراسة دور إدارة المعرفة كمتغير مستقل أما في تعزيز التوجه الاستراتيجي كمتغير متغير كدراسة الأهدل والشامي، (2024)، أو دورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني كدراسة أمعيزق، (2023) أو العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة كدراسة Bukari (2023)، أو دور استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسات الخدمائية كدراسة بن زرافة (2022).

أي أن الدراسات السابقة لم تتناول أثر استراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد (استراتيجية الشخصية واستراتيجية الترميز) على مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة جامعية.  
2. إنَّ أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تقوم بدراسة أثر (استراتيجيات إدارة المعرفة) على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

### ثانياً: الإطار النظري

#### أ- مفهوم إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة هي شرط جوهري لإنتاج المعرفة في الجامعات والمراكز العلمية وفي المصانع والمزارع وورش العمل.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها. (أبو عزام، 2020م، ص24)

#### ب- وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة بمجموعة من الوظائف منها: (الزيادات، 2008م، ص66):

1. تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد، وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة، والإبداع لدى كل فرد.





3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة اختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية.

6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة في التلاشي والضمور، وأن هذه المعرفة لا يتم إفشاؤها.

### ج - البنية الأساسية المكونة لإدارة المعرفة:

تتطلب عمليات إدارة المعرفة بنية أساسية، وممارسات إدارية من شأنها أن تكون أساساً لإدارة المعرفة، وجعل دورة المعرفة أمراً ممكناً، وقابلاً لأقصى تطبيق.

#### 1- الالتزام الاستراتيجي الدائم:

يمكن النجاح في إدارة المعرفة في توافر التزام الإدارة العليا بذلك، ويجب أن تكون إدارة المعرفة متعمقة في كامل المؤسسة، فيجب أولاً أن يكون إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم، يتقاسمون، ويستخدمون المعرفة بأنفسهم، ويلزم ثانياً إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة، وتشمل الموارد المالية، والتكنولوجيا، والبشرية.

#### 2- إدارة سلسلة القيم:

تعد إدارة سلسلة القيم إحدى الأسس الهامة لإدارة المعرفة، فالمؤسسات المعاصرة لا توجد عادة منفردة، بل على شكل وصلات تكوّن سلاسل قيم، يكون لكل إدارة داخل المؤسسة قيمتها من المعرفة؛ وعليه يجب إنشاء دائرة لإدارة المعرفة مع باقي الإدارات مما يسهل تقاسم ونشر المعرفة ورفع قيمتها داخل المؤسسة (الصاوي، 2007م، ص ص 66-67).

#### 3- استخدام تكنولوجيا المعلومات:

من شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم، لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى

=====

الوظيفي، وتوفير المرونة في التعامل مع المعلومات والبيانات، وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد من أي مكان. (شارد، 2017م، ص 101)  
**د- عمليات إدارة المعرفة:**

إنَّ جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها الأساسية في الاستقطاب أو الاستحواد، والإنشاء أو التوليد، والتقاسم والتوزيع والنشر، والتطبيق أو الاستعمال، والتي تعد أبرز تحد يواجه الأعمال. وأنَّ تحول المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) إلى معرفة ومن ثم المشاركة و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة وهي عمليات متتابعة متكاملة. (الجاني، 2013م، ص77).

### **1- عملية تشخيص المعرفة:**

إنَّ البناء الهيكلي للنظام المعرفي في منظمات الأعمال يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم الدراسة عنها عند العاملين أو في النظم، وهذا لأجل خلق وإبداع المعرفة التي تم تشخيصها، حيث ينبغي على المنظمات أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومن ثم مقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة. (الصرف، 2000م، ص27).

إذ تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بينما ما هو موجود وما هو مطلوب. وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات، ولامح وبرامج العمليات الأخرى لإدارة المعرفة (عتوم وعتوم، 2018م، ص79)

وتعرف عملية تشخيص المعرفة بأنها تعني رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات، وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، وكذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها، والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها (محمد، 2017م، ص66).

### **2- عملية نقل المعرفة:**

المعرفة يمكن أن توجد في العديد من سياقات العمل منها العلاقات بين العاملين، والعمليات، والذاكرة التنظيمية، والمنتجات؛ وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد من حيث قيمهم،



ودافعيتهم، وبيئتهم، وتنمو وتتعاظم من خلال تشارك الأفراد في نقلها بواسطة تبادلهم للأفكار والخبرات والمهارات. فتعتبر عملية نقل المعرفة من العمليات الرئيسية والجوهرية لإدارة المعرفة، وتختلف عملية نقل المعرفة من منظمة إلى أخرى طبقاً للآليات المتبعة فيها ومن خلال هذه العملية تستطيع المنظمة أن تولد معرفة جديدة لأن نقل المعرفة يزيد من فرص الحصول على معرفة جديدة. (متعب وكاظم، 2012).

### 3- عملية توليد المعرفة:

تشمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. (الناصر، 2015، ص51)

وهناك ترادف بين توليد المعرفة، والإبداع، والخلق؛ إذ تعد المعرفة وعملية توليدها جهداً بشرياً واعياً. وإن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها، وتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي عن طريق التشارك. وإن عملية توليد المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة، وخبرة تآزرية بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها. ويستند ذلك إلى التحفيز والدعم والتركيز على ديناميكية التعلم التي تُحدث أبلغ الأثر خلال فضاء المنظمة بما تتضمنه من معرفة كامنة بعقول العاملين ليكون ذلك توطئة نحو التطبيق المثمر، وإعادة التطبيق الإبداعي والكشف المعرفي المتجدد والاستحواذ (الجانبى، 2013م، ص80)

وإن عملية توليد المعرفة قد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات، ونقل الممارسات الأفضل، وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب، والاحتفاظ بها وغيرها (بدير، 2010م، ص62)، ويمكن تعريف عملية توليد المعرفة بأنها مجموعة العمليات التي تشتمل على أسرار، واكتشاف، وشراء، وامتصاص، وابتكار، واستحواذ، واكتساب، وإيجاد المعرفة من المصادر المختلفة من الخبراء والمتخصصين والمنافسين والعلماء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي (عتوم وعتوم، 2018م، ص ص79-80).

### 4- عملية تخزين المعرفة:

تمثل عملية تخزين المعرفة حلقة وصل بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما

فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وكذا المعارف المخزنة في النظم الخبيرة، والموجودة في العمليات التنظيمية الموقعة، وكذا المكتبة من الأفراد وشبكات العمل، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة، إلى جانب ذلك تشكل مستويات المعرفة قضية مركزية في المنظمات إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك. (الصرف، 2000م، ص27)

وتعني عملية تخزين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. (عتوم، وعتوم، 2018م، ص87)  
ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة. ويعرف هذا العنصر باسم الذاكرة التنظيمية، والتي تعرف بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية. (شارد، 2017م، ص61)

#### 5- عملية المشاركة في المعرفة:

هي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح والتجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات، وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، ولا بد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع. (طاهر وحسين، 2014م).  
وتعرف مشاركة المعرفة على أنها إيصال المعرفة من المصدر بإذ يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها. (الناصر، 2015م، ص54)

#### 6- عملية تطبيق المعرفة:

يتمثل الجانب الجوهري من وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها، وبالرغم من وجود تحديات كبيرة في تطبيقها، فهذه النظم تعزز من التكامل والتطبيق للمعرفة من خلال تسهيل التقاطها وتحديثها وسهولة الوصول إلى التوجيهات المنظمة (الناصر، 2015م، ص56)



وأن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفرقية ومبادرات العمل والتدريب والخبير الداخلي. (الجنابي، 2013م، ص82)

وهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها. وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعليم الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الابتكار وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها الفرق المتعددة الخبرات، ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين. (نجم، 2008م، ص67)

**ه - استراتيجيات إدارة المعرفة:**

تختلف الاستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه، وهي الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية، ضمن هذا التصنيف أشار Hansen إلى: (مسلم، 2015م، ص40-41) (الكبيسي، 2005م، ص97-98): (السلمي وآخرون، 2020م، ص520-590)

### 1- الاستراتيجية الترميزية Codification Strategy

وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة وذلك من خلال تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق إلكتروني أو مستودع المنظمة وجعله متاحاً للأفراد في عملية تبادل المعارف وفق علاقة من الفرد إلى الوثائق، وبالتالي تطوير طرق لترميز وخرن المعرفة الصريحة وإعادة استخدامها المرة تلو المرة، بما يحسن مردوديته. والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخرن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة.

### 2- الاستراتيجية الشخصية Personalization Strategy

ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم،

=====

والمنظمات لا تستخدم استراتيجية واحدة وتهمل الأخرى، بل تلجأ إلى الدمج بينها، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فتكون إحداها مهيمنة والأخرى داعمة.

جدول (1) أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية

الاستراتيجيات الشخصية	مجال الاختلاف	استراتيجيات الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.
(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.
(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.
- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.

(الكبيسي، 2005م، ص 99)



### د - فوائد تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك خمس فئات أساسية حسب تقسيم، Kidwel Lind & Gohnson تتعلق بالفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي وهي: (مانع، وبوزيدي، 2018م)

#### 1- في مجال الدراسة العلمي:

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح الدراسية، وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت في عملية الدراسة نتيجة سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسراع وقت.
- تسهيل عملية الدراسة المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة، وتخفيض تكلفتها.

#### 2- في مجال تطوير المناهج:

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس خاصة حديثي الخدمة.
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- سهولة تصميم وتطوير المناهج المشتركة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

#### 3- مجال الخدمات الإدارية:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسة التعليم الجامعي.
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم الجامعي فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري.

#### 4- مجال التخطيط الاستراتيجي:

- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية.
- تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.

=====

- تبادل المعرفة المجمع من مصادر داخلية وخارجية؛ مما يساعد مؤسسات التعليم الجامعي في التحول لمؤسسات متعلمة.

#### ذ - مقومات نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك بعض الممارسات لإدارة المعرفة والتي ينبغي على المؤسسة التعليمية القيام بها ليتم

إدارتها بطريقة نظامية مرنة وواضحة وهي: (شنيور، والمومني، 2020م)

- تحديد التراث الفكري الذي يحتاج إلى الابتكار والخزن، وفق ما يتماشى مع العملية التعليمية.

- ابتكار وتحويل، وتوفير المعرفة المطلوبة للعملاء (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) والتي يمكن تجديدها باستمرار.

- التأكد من أن جميع الأصول الفكرية يتم تخزينها، واسترجاعها عند الحاجة إليها، للاستخدام داخل المؤسسة التعليمية.

- التركيز على رؤية إدارة المعرفة وممارستها لتواكب التوجه التنظيمي.

- توفير القيادة الفعالة لممارسة إدارة المعرفة.

- توفير الفهم المشترك لرسالة المؤسسة، والتوجه الجديد لها، وأدوار الأفراد لتدعيم اهتمامات الفرد، والتنظيم في آن معاً.

الدراسة الميدانية: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتفسيرها بطريقة

موضوعية، ويعتبر هذا المنهج مناسباً لهذه الدراسة، إذ يتم من خلاله وصف الظاهرة كما هي

في الواقع، فهو لا يقتصر على جمع البيانات، بل يهتم أيضاً بتفسيرها، وتنظيمها، وتحليلها

واستخلاص الاستنتاجات، والتعميمات التي تساعد في فهم هذا الواقع وتطويرة.

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

1/2مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية،

وكلية العلوم الإدارية بجامعة المهرة والبالغ عددهم (147) عضواً. بحسب (الكشوفات التي

حصل عليها الباحثان من الشؤون الأكاديمية بالكليتين).





2/2 عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (51%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والتي بلغ حجمها (75) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بالكليتين محل الدراسة.

### 3 النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

تم وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك حسب البيانات الشخصية وهي: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، والنتائج هي كما في الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح توصيف عينة الدراسة، وتوزيعها تبعاً لبعض الخصائص التي تميزها.

م	الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	47	67
		أنثى	23	33
2	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	12	17
		31 إلى 40 سنة	30	43
		أكثر من 40 سنة	28	40
3	الدرجة العلمية	معيد	15	21
		مدرس	19	26
		استاذ مساعد	30	43
		استاذ مشارك	2	4
		استاذ دكتور	4	6
4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	39	56
		6 - 10 سنة	16	23
		11 - 15 سنة	65	9
		16 فأكثر	9	13

يبين الجدول (2) أنّ أكثر أفراد العينة من الذكور بنسبة (67%)، أما الإناث فبلغت نسبتهم (33%)، ويعزى ذلك إلى أن الذكور هم الغالبية من العاملين في الكليتين.

وأيضاً يبين جدول (2) أنّ أكثر الفئات العمرية المتواجدة هي (من 31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (43%)، ويعزى ذلك إلى أن أغلب الموظفين في الكليتين هم ممن أكملوا التعليم

الجامعي، والعالى وهم من المتخرجين حديثاً. وبفارق بسيط يليهم الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة، إذ بلغت نسبتهم (40%)، ويليهم الذين أعمارهم 30 سنة فأقل بنسبة (17%). كما يبين جدول (2) أنَّ المسمى الوظيفي لعينة الدراسة الأكثر تواجداً هو مؤهل (أستاذ مساعد) بنسبة بلغت (43%)، مما يعني أنَّ أغلب العينة هم من حملة الدكتوراه. كذلك يبين الجدول (2) أنَّ أكثر أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (53%)، والتي تعني أنَّ أكثر الكوادر في الكليتين محل الدراسة هم من أصحاب الخبرات القليلة، يليهم الذين سنوات خبرتهم تتراوح بين (6 - 10 سنة) بنسبة (23%). يليهم الذين سنوات خبرتهم 16 فأكثر بنسبة (16%)، وأخيراً الذين سنوات خبرتهم تتراوح بين (11 - 15 سنة) بنسبة بلغت (9%).

### 3-أداة الدراسة:

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

1-القسم الأول: البيانات الشخصية: معلومات عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

2-القسم الثاني: محاور الدراسة: واشتملت على:

أ. المتغير المستقل: (إدارة المعرفة):

ويتكون هذا المتغير من (30) فقره موزعة على ثلاثة أبعاد حسب الآتي:

- بُعد استراتيجية الترميز: يتكون من (12) فقرات.

- بُعد استراتيجية الشخصنة: يتكون من (10) فقرات.

ب. المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا المتغير من (8) فقرة

وإجمالي الفقرات للمستقل والتابع (30) فقرة

قام الباحثان بتوزيع استبانة إلكترونياً على (75) من أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية، وكلية العلوم الإدارية بجامعة المهرة، وقد تمت الاستجابة من قبل (70) مبحوثاً، وبنسبة استجابة بلغت 93%، إذ لم يستجيب (5) من المبحوثين في الإجابة على الاستبانة، وبالتالي فإن نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 93% وهي نسبة

عالية جداً، والجدول (3) يبين الاستبانات التي تم توزيعها والاستبانات التي تمت الإجابة عليها.

جدول(3) الاستبانات الموزعة والاستبانات التي تم اعاتها

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات التي تم تحليلها	غير المعادة	نسبة الاستجابة
75	70	%93	70	5	%93

#### 4-المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحثان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) في تحليل البيانات ومنه استخدمت: النسب المئوية والتكرارات لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة. والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحليل نتائج متغيرات الدراسة الرئيسية (إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة)، واختبار ألفا كرونباخ لحساب ثبات فقرات الاستبانة، معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق فقرات الاستبانة، واختبار (t-test) لاختبار فروض الدراسة.

#### 5- ثبات الأداة:

قام الباحثان باختبار الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.92)، وهو معامل قوي، ويعني بأن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير استراتيجيات إدارة المعرفة (0.90)، وبلغت قيمته لمتغير إدارة الجودة الشاملة (0.78)، وهي معاملات قوية تجعل من الاستبانة أداة مناسبة لمتغيرات، وأبعاد الدراسة، وكما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيري وأبعاد الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية الترميز	12	0.82
استراتيجية الشخصنة	10	0.80
استراتيجيات إدارة المعرفة	22	0.90
إدارة الجودة الشاملة	8	0.78
الاستبانة ككل	30	0.92

## 6- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم احتساب معامل بيرسون بين كل محور وعلاقته بالمجموع الكلي للمحاور. حسب الجدول الآتي:

جدول (5) معاملات الارتباط بيرسون لمتغيري وأبعاد الدراسة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المتغيرات والأبعاد
0.000	.877**	استراتيجية الترميز
0.000	.928**	استراتيجية الشخصنة
0.000	.966**	استراتيجيات إدارة المعرفة
0.000	.859**	إدارة الجودة الشاملة

يلاحظ من بيانات الجدول (5) أنَّ معامل الارتباط الكلي لجميع فقرات متغير المستقل (استراتيجية إدارة المعرفة) بلغ (0.966) وهي معاملات ارتباط عالية، وتقرب من الواحد الصحيح، كذلك تبين بيانات الجدول أنَّ معامل الارتباط لفقرات المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) كانت (0.859)، وهي معاملات ارتباط عالية، كما تشير معاملات الارتباط لكل من متغيري الدراسة، وأبعادها إلى أنها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى القيمة الاحتمالية (0.000) لكل الفقرات، وبذلك تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

## عرض النتائج ومناقشتها:

### 1- التحليل الوصفي لنتائج المتغير المستقل استراتيجيات إدارة المعرفة:

#### 1-1- تحليل نتائج البعد الأول (استراتيجية الترميز)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (استراتيجية الترميز)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى التوافر
1	تتوافر في الكلية نظم معلومات سريعة وفائقة الجودة والموثوقية بإعادة استعمال المعرفة المرمزة	2.51	.974	50.2%	11	ضعيف
2	تستخدم الكلية فرق عمل كبيرة ذات معدلات عالية في المشاركة.	2.71	.965	54.2%	7	متوسط
3	تركز الكلية على تحقيق منافع كبيرة من معرفتها الموثوقة	3.44	.879	68.8%	3	عالي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى التوافر
4	تستثمر الكلية بشكل كثيف في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرمنة.	2.64	.901	%52.8	9	متوسط
5	تستعمل الكلية أسلوب فرق العمل.	3.21	.946	%64.2	4	متوسط
6	تستعمل الكلية أسلوب التعلم عن بعد.	2.76	1.256	%55.2	6	متوسط
7	تقوم الكلية بمكافأة الأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة	2.41	.985	%48.2	12	ضعيف
8	في الكلية يمكن إدارة المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والأدلة الرسمية.	3.44	.810	%68.8	2	عالي
9	تستعمل الكلية المعرفة المتوافرة لديها لمرات متعددة.	3.49	.897	%69.8	1	عالي
10	تطور الكلية نظام إلكتروني للترميز، توثيق، خزن، نشر المعرفة لإتاحة استخدامها.	2.69	.925	%53.8	8	متوسط
11	تعتمد الكلية على المتخصصين في إعادة استعمال المعرفة لوضع الحلول للمشكلات.	3.03	1.049	%60.6	5	متوسط
12	تستثمر الكلية بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأفراد الذين ينشؤون قاعدة المعرفة.	2.63	1.038	%52.6	10	متوسط
	المتوسط العام لعدد استراتيجيات الترميز	2.91	.563	%58		متوسط

### مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.41-3.49)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى توافر استراتيجيات الترميز ككل (2.91) وبأهمية نسبية ككل بلغت (%58). وجاءت الفقرة التاسعة (تستعمل الكلية المعرفة المتوافرة لديها لمرات متعددة.) في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.897)، وأهمية نسبية بلغت (%69.8)، ودرجة موافقة (عالية). بينما جاءت الفقرة السابعة (تقوم الكلية بمكافأة الأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة.) في المرتبة الأخيرة، إذ حصلت على متوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (0.985)، وأهمية نسبية بلغت (%48.2)، ودرجة موافقة (ضعيفة).

## 2-1- تحليل نتائج البعد الثاني: (استراتيجية الشخصنة)

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (استراتيجية الشخصنة)

مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	مستوى التوافر
1	توافر المشورة التحليلية القوية والمبدعة حول المشاكل الاستراتيجية عبر قنوات الخبرة الشخصية	2.87	0.977	57.4%	6	متوسط
2	تستخدم الكلية فرق عمل صغيرة ذات مشاركة محدودة من العمل مع الآخرين.	3.24	1.013	64.8%	3	متوسط
3	تطوير شبكة اتصال لربط الأشخاص لتسهيل المشاركة في المعرفة.	2.83	1.035	56.6%	7	متوسط
4	تستثمر الكلية بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	2.93	1.054	58.6%	5	متوسط
5	تستخدم الكلية الذين يستهويهم حل المشاكل ويحملون الغموض.	2.73	0.900	54.4%	9	متوسط
6	تقوم الكلية بتدريب الأشخاص عن طريق تقديم المشورة من شخص لآخر.	2.81	1.067	56.2%	8	متوسط
7	تشجع الكلية على التعليم الإلكتروني.	2.94	1.115	58.8%	4	متوسط
8	تقوم الكلية بمكافأة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	2.47	1.046	49.4%	10	ضعيف
9	في الكلية يمكن إدارة المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء.	3.71	0.887	74.2%	1	عالي
10	تعتبر الحوارات واللقاءات غير الرسمية في الكلية من الأساليب الهامة لمشاركة المعرفة.	3.44	0.987	68.8%	2	عالي
	المتوسط العام لبُعد استراتيجية الشخصنة	3.00	0.604	60%		متوسط

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.47-3.71)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى توافر استراتيجية الشخصنة ككل (3.00) وبأهمية نسبية ككل بلغت

(60%). وجاءت الفقرة التاسعة (في الكلية يمكن إدارة المعرفة بسهولة من الخبراء والزملاء). في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.887)، وأهمية نسبية بلغت (74.2%)، ودرجة موافقة (عالية). بينما جاءت الفقرة الثامنة (تقوم الكلية بمكافأة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة). في المرتبة العاشرة والأخيرة، إذ حصلت على متوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (1.046)، وأهمية نسبية بلغت (49.4%)، ودرجة موافقة (ضعيفة).

## 2- التحليل الوصفي لنتائج المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة

مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى إدارة الكلية إلى الارتقاء بجودة خدماته عبر تبني برامج إدارة الجودة الشاملة.	3.29	1.118	65.8%	4	متوسط
2	تسعى إدارة الكلية لتقديم خدمات عالية الجودة للتفوق على توقعات الطلاب.	3.01	1.083	60%	6	متوسط
3	تتميز خدمات الكلية بالجودة العالية مقارنة بمنشآت المنافسين	2.56	0.973	51.2%	7	ضعيف
4	تحرص إدارة الكلية على الإيفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة	3.30	1.095	66%	3	متوسط
5	تمتاز إدارة الكلية بسرعة الاستجابة في انجاز الخدمات المقدمة الطلاب.	3.16	0.987	63%	5	متوسط
6	تتوافر في الكلية أجهزة تقنية متطورة	2.54	1.003	51%	8	ضعيف
7	تحاول الكلية حل جميع المشاكل التي تواجه الأساتذة والطلبة	3.34	1.075	67%	2	متوسط
8	الشعور بالرضاء عند الاتصال بإدارة الكلية	3.53	0.959	71%	1	عالي
	المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة	3.09	0.756	62%	4	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.54-3.53)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى إدارة الجودة الشاملة ككل (3.09) وبأهمية نسبية ككل بلغت (62%).

وجاءت الفقرة الثامنة (الشعور بالرضاء عند الاتصال بإدارة الكلية) في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري (0.959)، وأهمية نسبية بلغت (71%)، ودرجة موافقة (عالية). بينما جاءت الفقرة السادسة (تتوافر في الكلية أجهزة تقنية متطورة) في المرتبة الأخيرة، إذ حصلت على متوسط حسابي (2.54)، وانحراف معياري (1.003)، وأهمية نسبية بلغت (51%)، ودرجة موافقة (ضعيفة).

#### ب. اختبار الفرضيات:

قامت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الصفيرية الرئيسية HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

**الفرضية الصفيرية الفرعية الأولى: (HO1-1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية ترميز المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

**الفرضية الصفيرية الفرعية الثانية: (HO1-2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية شخصنة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية، والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير عند مستوى المعنوية (0.05) وإيجاد معادلة الانحدار.

**1- اختبار الفرضية الصفيرية الرئيسية HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو مبين في الجدول

(9)





## جدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في كليتي

## التربية والعلوم الإدارية

قيمة T			معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R		قيم المعاملات	المعاملات	التباعد المستقل
مستوى الدلالة Sig	الجدولية	المحسوبة		مستوى الدلالة Sig	R			
0.00	2.05	8.027	.487	0.00	.697	.221	ثابت الانحدار a	استراتيجيات إدارة المعرفة
دال إحصائياً				**	.972	معامل الانحدار b		

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (74) ومستوى دلالة (0,05) تساوي (2.05)

يتضح من نتائج الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل استراتيجية إدارة المعرفة ( الترميز ) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) وهو معامل ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً، أي أنه كلما زادت استراتيجيات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة قوية في إدارة الجودة الشاملة، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0.972)، أي أنه كلما زادت استراتيجية إدارة المعرفة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تحقيق المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بمقدار (0.97%) من الوحدة، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.487)، والذي يشير إلى أن (49%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر استراتيجيات إدارة المعرفة وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وقد أشار اختبار t إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث إن قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (8.027) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (2.05)، كما بلغت قيمة مستوى دلالة t (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وبهذه النتائج توصل الباحثان إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الصفريّة الرئيسة التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

**1-1- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية ترميز المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو مبين في الجدول (10)

جدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية ترميز المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية والعلوم الإدارية

النُبع المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R		قيمة T			
			R	مستوى الدلالة Sig	المحدد R <sup>2</sup>	المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
استراتيجية ترميز المعرفة	ثابت الانحدار a	.862	.570	0.00	.325	5.718	2.05	0.00
	معامل الانحدار b	.765	**	دال إحصائياً				دال إحصائياً

يتضح من نتائج الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد المستقل المتمثل بـ استراتيجية ترميز المعرفة في المتغير التابع والمتمثل بإدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (.570)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط ودال إحصائياً، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.765)، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.325)، والذي يشير إلى أن (33%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تحقيق المتغير التابع تعود إلى أثر استراتيجية ترميز المعرفة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، بينما (67%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على تحقيق المتغير التابع تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية، وقد أشار اختبار t إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث إن قيمة T المحسوبة، والتي تساوي (5.718) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (2.05)، كما أن قيمة مستوى دلالة اختبار T (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصل الباحثان إلى رفض فرضية العدم (H01-1) (الفرضية الصفرية الفرعية



(الأولى) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية ترميز المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية ترميز المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

2-1- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (2-HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية شخصنة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، كما هو مبين في الجدول

(11)

جدول (11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجية شخصنة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بكليتي التربية والعلوم الإدارية

المستقل البُعد	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة T		
			R	مستوى الدلالة Sig		المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية شخصنة المعرفة	ثابت الانحدار a	2.019	0.741**	دال إحصائياً	0.387	4.200	2.05	0.00 دال إحصائياً
	معامل الانحدار b	0.491						

يتضح من نتائج الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد استراتيجية شخصنة المعرفة على المتغير التابع والمتمثل بإدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.741) وهو معامل ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً، أي أنه كلما زادت شخصنة المعرفة زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.491)، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.387)، والذي يشير إلى أن (39%) من التغيرات والتأثيرات التي حدثت في المتغير التابع تعود إلى أثر استراتيجية شخصنة المعرفة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وقد أشار اختبار t إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث إن قيمة T المحسوبة والتي تساوي (4.200) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (2.05) كما بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار t

(0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذا توصل الباحثان إلى رفض فرضية العدم (2-01) (الفرضية الصفرية الفرعية الثانية) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية شخصنة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة المهرة، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية شخصنة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية المهرة والعلوم الإدارية بجامعة المهرة.

### الخاتمة: النتائج والتوصيات

#### 1- نتائج الدراسة:

- من تحليل النتائج واختبار الفروض توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى إدارة الجودة الشاملة، حيث كان مستوى التأثير بدرجة متوسطة. فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.487)، وتشير إلى أن نسبة (49%) من التغيرات والتأثيرات التي حدثت في مستوى إدارة الجودة الشاملة تعود إلى أثر استراتيجيات إدارة المعرفة.
  2. بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الترميز على مستوى إدارة الجودة الشاملة، حيث كان مستوى التأثير بدرجة متوسطة؛ فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.325)، وتشير إلى أن نسبة (33%) من التغيرات والتأثيرات التي حدثت في مستوى إدارة الجودة الشاملة تعود إلى أثر استراتيجية الترميز المعرفة. توصلت الدراسة إلى أن تأثير استراتيجية الشخصنة على مستوى إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.387)، وتشير إلى أن نسبة (39%) من التغيرات والتأثيرات التي حدثت في مستوى إدارة الجودة الشاملة تعود إلى أثر استراتيجية شخصنة المعرفة.
  3. أظهرت النتائج أنّ أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة (مجتمعة ومنفردة) على مستوى إدارة الجودة الشاملة من حيث درجة التأثير كانت على الترتيب التالي: (استراتيجية الشخصنة واستراتيجية الترميز معاً) في المرتبة الأولى، استراتيجية الشخصنة في المرتبة الثانية، ثم استراتيجية الترميز في المرتبة الثالثة والأخيرة.
  4. تستعمل الكليتان المعرفة المتوافرة لديها لمرات متعددة، وهذا يزيد من جودة الخدمة.



5. الحوارات واللقاءات غير الرسمية في الكليتين تعد من أهم الأساليب المشاركة المعرفة.
6. أشارت النتائج إلى أنه يمكن إدارة المعرفة بسهولة في الكليتين من خلال الوثائق والأدلة الرسمية.

## 2- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بما يلي:

1. هناك حاجة لدى الكليتين محل الدراسة لإدراك فوائد تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصنة) في نقل المعارف، وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس، فضلاً عن تأثيرهما على تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في هاتين الكليتين.
2. أهمية أن تعمل إدارة كليتي التربية والعلوم الإدارية على تطوير مستوى تبنيتها لتطبيق (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصنة) -حسب الترتيب- لزيادة درجة تأثيرهما على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة في هاتين الكليتين.
3. يتوجب على كليتي التربية والعلوم الإدارية العمل على تحسين مستوى تطبيق استراتيجية الترميز على الترتيب التالي:
  - مكافأة الأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة.
  - توفير نظم معلومات سريعة وفائقة الجودة والموثوقية لإعادة استعمال المعرفة المرّمزة.
  - الاستثمار بشكل كبير في تكنولوجيا المعلومات لربط العاملين الذين ينشؤون قاعدة المعرفة.
  - الاستثمار بشكل كثيف في تكنولوجيا المعلومات لربط العاملين بالمعرفة المرّمزة.
  - العمل على تطوير نظام إلكتروني للترميز، توثيق، خزن، نشر المعرفة لإتاحة استخدامها.
  - استخدام فرق كبيرة ذات معدلات عالية في المشاركة.
  - أهمية أن تستعمل الكليتان محل الدراسة أسلوب التعلم عن بعد.
4. يتوجب على كليتي التربية والعلوم الإدارية العمل على تحسين مستوى تطبيق استراتيجية الشخصنة وفقاً للترتيب التالي:
  - مكافأة العاملين على مشاركتهم المعرفة مع الآخرين.

- الاهتمام بالعاملين الذين تستهويهم حل المشاكل ويتحملون الغموض.
- أن يتم تدريب العاملين بناء على طلب المشورة من أشخاص آخرين.
- تطوير شبكة الاتصال لتسهيل مشاركة المعرفة.
- استثمار تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
- تشجيع التعليم الإلكتروني.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أكرم سالم الجنابي (2013م) إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهريّة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- أمعيزق، حاتم إبراهيم محمد (2023) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية، والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص 225-239
- الأهدل، تامر مصطفى أحمد والشامي، أحمد محمد (2024)، دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي، دراسة ميدانية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 132-165.
- بن زرافة. وهيبة (2022)، استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الخدمائية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس- ميلة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- جمال يوسف بدير (2010م) اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان.
- حامد كاظم متعب، إياد حسن كاظم (2012م) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، ص ص 169-211.
- حبيب والفكيكي، اثمار ظاهر، علي فرحان عبدالله (2021م) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 173- 187.
- رعد حسن الصرف (2000م) إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.
- السلمي وآخرون(2020م) دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، تحت عنوان دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدام، اسطنبول، 9-10 ديسمبر، ص ص 520-590.
- شارد، هاني علي (2017م) إدارة المعرفة، جسور للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة.



شنيور والمومني، عمار محمود، يسار علي (2020م) درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 18، ص ص 1-16.

الصاوي، ياسر (2007م) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.  
عامر عبد الرزاق الناصر (2015م) إدارة المعرفة في نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

عتوم وعتوم، حسين محمد، يمى احمد (2018م) إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.  
فتحي عبد الرسول محمد (2017م) إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.

الكبيسي، صلاح الدين (2005م) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.  
مانع وبوزيدي، سبرينه، هدى (2018م) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد 10، ديسمبر، ص ص 249-270.

محمد عواد الزيادات (2008م) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.  
مسلم، عبدالله حسن (2015م) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان.  
المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الإبداع، السعودية، سبتمبر، ص ص 225- 226.  
نجم، عبود نجم (2008م) إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

Bukari, C., Kheni, N. A., Boateng, I., Owusu-Ansah, C. M., & Gyenfie, P. E. (2023). Integrating Knowledge Management Processes with Total Quality Management Principles in the Construction Industry: Meta Review, Gap Analysis and Scientometric Analysis. Journal of Service Science and Management, 16, 501-525. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.165027>