

## أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية

بلسم سميج مكاوي<sup>1</sup>، رائد (محمد تيسير) مساعده<sup>2</sup>، موسى اللوزي<sup>3</sup>

### ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، واستخدم الباحثون استبانة متخصصة تم توزيعها على جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبعد اعتماد 316 استبانة، أظهرت النتائج أن لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) أثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى للعامل الديمغرافي (الرتبة الأكاديمية). وقد أوصى الباحثون الجامعة إلى أهمية ضمان وجود البنية التحتية لإدارة المعرفة وضرورة مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

**الكلمات الدالة:** البنية التحتية لإدارة المعرفة، فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية، الجامعة الأردنية، الأردن.

### المقدمة

تقتضي مواجهة التحديات والتطورات والتقلبات السريعة والمتلاحقة إضافة إلى المنافسة الحادة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات. حيث تعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى النقاط وجمع المعلومات القيمة واستخدامها في مختلف النشاطات والعمليات. إذ بدأت الحكومات الغربية حديثاً تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات والمؤسسات التي لديها مستوى متميز ومتفوق في المعرفة أي كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها

<sup>1</sup> قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (balsam\_mikkawi@yahoo.com)

<sup>2</sup> قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (r.masadeh@ju.edu.jo)

<sup>3</sup> نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات الانسانية، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (Lozi.musa@ju.edu.jo)

تاريخ استلام البحث 2016/2/16 وتاريخ قبوله 2016/7/3.

والاستفادة منها، وفي هذا الإطار ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة بين أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها، وتكمن أهميتها من خلال تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات غير الهامة والتي تعيق عمليات الانجاز في العمل (الزعيبي واليزيدي، 2012). وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها وتحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (Masa'deh and Shannak, 2012). فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة. وكذلك فإن ربط إدارة المعرفة بفاعلية المنظمات وبكفاءة أدائها من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل

الدراسة معالجته من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

**السؤال الرئيس الأول:** ما أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟ ويشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟
- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟
- هل تؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية؟
- السؤال الرئيس الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟ ويشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير العمر؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لأثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الخبرة؟

#### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد الجامعة الأردنية على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، فمن خلال البنية التحتية لإدارة المعرفة تستطيع الجامعة التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها أو تبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد

التغيرات والتقلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال (بوعشة ومنصور، 2012). وبناءً على ما سبق، فقد كان هذا الدافع الرئيسي الذي جذب الباحثين للتعرف إلى دور إدارة المعرفة وبنيتها التحتية في فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه العالم تحولات مهمة وتطورات سريعة على جميع الأصعدة التقنية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية كانت سبباً في ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة التي تعد ذات أهمية اقتضتها التطورات في ميادين الاتصال والنقل، والذي أسهم في إزالة العوائق أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال ونظم المعلوماتية التي شهدت تطوراً كبيراً مؤخراً حيث كانت تمهيداً لانطلاق ثورة إدارة المعرفة، التي نالت اهتمام المختصين حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة (بوعشة ومنصور، 2012). وتعد هذه الأخيرة توجهاً إدارياً حديثاً وحتمياً تتطلب من المنظمات المعاصرة تطبيق إدارة المعرفة والتكنولوجيا بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية بعوائد أفضل وتكاليف أقل في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظراً لما تقدمه من قيم معرفية (البولي، 2014). إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع. هذا وتكمن مشكلة الدراسة الرئيسة في عدم الإلمام الكافي بأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة واكتفاء العديد من الدراسات والأبحاث بدراسة عمليات إدارة المعرفة المختلفة على أداء المنظمات، كما أن هنالك ضعف في إدراك طبيعة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية (الزبون والشيخ، 2015) وهذا ما تحاول هذه

- البحث العلمي.
- خدمة المجتمع.

وهذه الوظائف تتاط في حجمها الأكبر بأعضاء هيئة التدريس كونهم ثروة الجامعات ويمثلون حجر الأساس في مسيرة الطالب الجامعية، إذ لا بد من توفر أعضاء هيئة تدريس لقيام أي مؤسسة تعليمية، حتى تتمكن من أدائها لوظائفها وتحقيق أهدافها المنشودة بتميز وجوده، حيث إن الموارد التكنولوجية والمادية لا وجود لها ولا يمكن استثمارها دون وجود الإنسان، لذا استهدفت دراستنا هذه آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، حيث إنهم جوهر وأساس تقدم الجامعة واستمرارها، وكان الهدف من اختيار الجامعة الأردنية كونها أول جامعة تم إنشاؤها في المملكة الأردنية الهاشمية في عام 1962، حيث تم إصدار إرادة ملكية بإنشاء الجامعة، وكان أول برنامج ماجستير في الجامعة في عام 69/68 بمجال الإدارة والتوجيه التربوي، ويبلغ عدد طلبتها حالياً ما يفوق الـ 45 ألف طالب وطالبة، ويصل عدد أعضاء هيئة التدريس قرابة 1800 مدرس (دائرة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية).

#### اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة.
2. التعرف على مدى تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية.
3. التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية العاملين كأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.
4. تقديم التوصيات العملية استناداً على نتائج هذه الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها رفع مستوى تطبيق إدارة المعرفة.

#### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد البشري: اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية.

المفيد منها لقيادة الجامعة وأفرادها ومصالحها المختلفة، وتساعد على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى ذلك، تبرز هذه الدراسة طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) في زيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. كما وتكتسب أهميتها من خلال صلتها بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة. إضافة إلى أنها تكتسب أهميتها النظرية من خلال الإطلاع على مصادر أولية وثانوية حول عوامل البنية التحتية لإدارة المعرفة المؤثرة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس وبالتالي إثراء المعرفة العلمية في مجال البنية التحتية وإدارة المعرفة، حيث يأمل الباحثون أن يستفيد منها عدة أطراف كإدارة الجامعات وأصحاب القرار، الأكاديميون والمهتمون في الإدارة كمصدر للمعرفة، كما أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تطبق هذا الموضوع على الجامعة الأردنية حسب علم الباحثين.

وتكتسب المعرفة أهمية واضحة في الجامعات، حيث تلعب دوراً أساسياً في نجاحها وتحويلها إلى الإقتصاد المعرفي والذي بدوره يدعمها ويساعدها في تحقيق الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية والاستمرارية، وهذا يعني أن الجامعات هي الأكثر حاجة بين المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة، ورغم هذا لم تعد المعرفة غاية الجامعة فحسب، بل هدفها يصل إلى تنامي المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع (العبدلات، 2014). وتعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تحسناً لمتطلبات التقدم والتطور حيث تتبنى تقنيات واستراتيجيات معرفية تؤدي دوراً مهماً في زيادة فاعليتها وتطوير مناهجها ودعم الأبحاث العلمية والخدمات الإدارية والأكاديمية المقدمة من قبلها، كما وتحسن في عملية اتخاذها للقرارات وزيادة نموها وخفضها للتكاليف من خلال التخلص من الإجراءات غير المهمة والتي تعيق عمليات الإنجاز في العمل (حرب، 2013).

ويرى (الزطمة، 2011) ونخبة أخرى من الباحثين والمفكرين أن الأدوار الأساسية للمنظمات التعليمية تتمثل في ثلاثة جوانب أهمها:

- التعليم بالدرجة الأولى لتهيئة القوى البشرية.

H<sub>02.3</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

H<sub>02.4</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغير الخبرة.

### مصطلحات الدراسة

بعد الإطلاع على الكتب والمجلات العربية والإنجليزية، إضافة إلى المصادر المتاحة على المواقع الإلكترونية، قام الباحثون باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة المفاهيمية وهي كالآتي:

**إدارة المعرفة:** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات سلع وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي (Cho, 2011).

وتم التعبير عنها بما هو آت:

**البنية التحتية لإدارة المعرفة:** مفهوم يعكس الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، ويشمل ثلاثة عناصر: البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية (Gold, et al, 2001).

**البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية:** هي البنية القائمة على الروابط التكنولوجية والتي تساعد على ربط المعلومات وأنظمة الاتصال في المنظمة، وبالتالي القضاء على الحواجز المعيقة للاتصال والتفاعل المعرفي. وعليه يجب أن تكون هذه البنية داعمة لأنواع المعارف وأنظمة الاتصال المختلفة والمهمة على الأقل (Gold, et al, 2001).

**البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية:** هي البنية التي

الحد المكاني: اقتصر على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ضمن عينة الدراسة.

الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2014-2015.

**فرضيات الدراسة**

### الفرضية الرئيسة الأولى:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H<sub>01.1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

H<sub>01.2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

H<sub>01.3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

### الفرضية الرئيسة الثانية:

H<sub>02</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H<sub>02.1</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغير الجنس.

H<sub>02.2</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغير العمر.

والابتكار، حيث تكمن أهمية التفاعل في دوره في تحويل المعارف من معارف على المستوى الفردي الى معارف على مستوى المنظمة وبالتالي تعد هذه البنية مركزية في القدرة على الادارة المعرفية (Gold, et al, 2001).

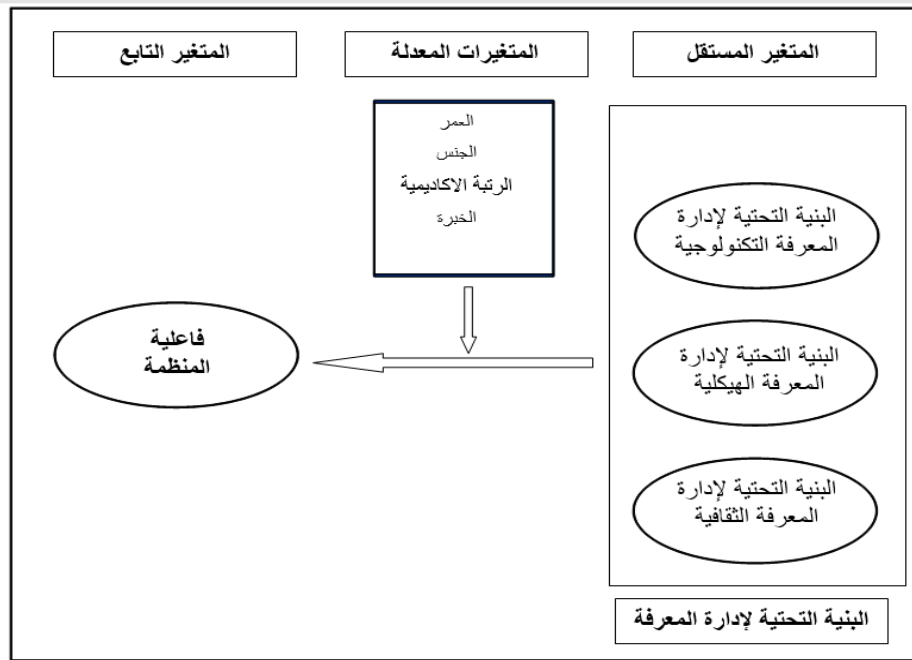
**فاعلية المنظمة:** هي أداء أفضل العمليات ملائمة، واتخاذ أفضل القرارات الممكنة  
(Becerra-Fernandez and Sabherwal (2010).

### نموذج الدراسة

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يبين أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة وفاعلية المنظمة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

تنظم وظائف الأفراد والوحدات في المنظمة وتبني الثقة والمبادئ و/أو الاساسات المتعارف عليها لتقوم بمهامها، فيجب على هذه البنية تشجيع التشارك أوالمشاركة ضمن نطاق المنظمة ومع ما يفيد خارج النطاق مع أنها بالأصل تهدف على التأكيد على الفردية، ومن المهم أن تكون هذه البنية تتصف بالمرونة لكي تصل الى الكفاءة المطلوبة لتحقيق دورها، كما وتؤثر البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على البنية التكنولوجية (Gold, et al, 2001).

**البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية:** هي البنية التي تعنى بتشكيل أو تحديد الوجهة الثقافية للمنظمة، لتشجيع التفاعل بين الموظفين بشكله الرسمي والعملية باعتبار التفاعل بين عناصر المنظمة مهم وأساسي لعملية الانتاج



شكل رقم (1): نموذج الدراسة \*

\*المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على (Gold, et al, 2001)، وعلى دراسة (Cho, 2011) و (Becerra-Fernandez and Sabherwal (2010).

لتمييز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات، ومن خلال الأهداف الساعية لتحقيقها، حيث يكمن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة بتوفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى

### الإطار النظري للدراسة

تعد إدارة المعرفة من التطورات الفكرية الحديثة التي يُلقى عليها الضوء من قبل المنظمات باعتبارها عنصراً أساسياً

أسلوب عملي يتماشى وأهداف المنظمة ليتم تحقيقها بكفاءة وفاعلية (الزيون والشيخ، 2015). تشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتواجدة، والعمليات ذات الصلة بهذه الأصول، والتخطيط التابع والتحكم بالأعمال لتطوير العمليات بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، حيث إن إدارة المعرفة لا ترتبط فقط بإدارة الأصول المعرفية، بل تتعدى ذلك لتشمل العمليات التي تجري على الأصول، وتشمل هذه العمليات: حفظ، تطوير، استخدام المعرفة ومشاركتها، وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة المتعلقة بالأسواق والتكنولوجيا والمنظمات التي تحتاجها، بحيث تؤدي إلى تقدم وتطور في أعمال المنظمة، ما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأرباح وخلق قيمة مضافة للمنظمة (Hajir, 2015). وتكافح المنظمات حالياً من أجل التماشي مع التغيير المستمر في بيئاتهم لذا تعد إدارة المعرفة من المواضيع ذات الأولوية في زمننا هذا، حيث أنها وسيلة وأداة لفهم مهام المنظمة والسبيل الأول لاستمرار وبقاء المنظمات، ويعرف العديد من المفكرين المعرفة على أنها القوة؛ أي أن المنظمة تعيش على المعرفة وتنتهي حين يتعذر حصولها على المعرفة اللازمة لاستمراريتها وعملية تجديدها للمعرفة الخاصة بها.

### إدارة المعرفة

تعددت وتتنوع تعريفات إدارة المعرفة حيث يروا (حريم والخشالي، 2006) بأنها عملية القيام بالنشاطات المعنية باكتشاف أو بناء المعرفة والمحافظة عليها وتشاركها وتطبيقها، من أجل تعزيز تأثيرها على تحقيق الأهداف بطريقة تضمن خفض التكاليف. وعليه تعتمد إدارة المعرفة على أربع عمليات؛ وهي: عملية اكتشاف المعرفة، والمحافظة عليها، وتشاركها، وتطبيقها، وقد عرفها (الزطمة، 2011) على أنها عملية ديناميكية مستمرة تشمل عدة أنشطة وممارسات هادفة لتحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسهيل عملية استرجاعها، مما يؤثر إيجاباً فيرفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة، وعرفها (صويص وآخرون، 2011) بأنها جميع العمليات التي تساعد مجموعة الاتصالات الأردنية

على اكتساب المعرفة، تطويرها، تنظيمها، تطبيقها، نقلها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. أما (الكريمين وآخرون، 2014) فقد عرفوها بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي تساعد الجامعات الأردنية على تحسين الفاعلية والكفاءة فيها، واستخدام المعرفة لحل مشكلة ما أو معالجتها، وتقاس إجرائياً من خلال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية واللوجستية للمعرفة، الهيكل التنظيمي للمعرفة، وعرفها (الحنيطي، 2013) بأنها: "جهد جماعي منسق ومخطط له، يهدف إلى استثمار وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة وتصنيفها بما يتناسب واحتياجات العاملين ومن ثم حفظها ونشرها وتشاركها وتطويرها وتطبيقها، بما يضمن تحقيقها لأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"، أما (حرب، 2013) فقد عرفها على أنها منظومة من العمليات الإدارية والأنشطة التي تسعى لتحقيق التفاعل ما بين الباحثين التربويين والمتخصصين في مجال التعليم، بما يتضمن استخلاص وتوثيق ونشر المعرفة ليتم تشاركها ببسر وسهولة بالإستعانة بالتقنيات الحديثة، سعياً لزيادة فاعلية وكفاءة البحوث التربوية.

وعرفها (الشيخ، 2014) على أنها مجموعة الخطوات التي تقوم بها منظمة ما، والمكونة من متطلبات المعرفة من الاحتياجات المعرفية التي تتكون من البيانات والمعلومات، المعرفة الصريحة والضمنية، وتوفر البنية التحتية والتكنولوجية إضافة إلى رأس المال البشري، ومن الوعي المعرفي المكون من التخطيط والتنفيذ، وتوفر أمن للمعلومات، كما وتعرف إدارة المعرفة على أنها عمليات تشخيص وتوليد وتخزين وتقاسم المعرفة بالطرق الرسمية من خلال السجلات والوثائق وشبكة الاتصالات الإلكترونية لتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة (النجار، 2013). إضافة إلى ذلك فقد تم تعريفها من قبل (APQC) American Productivity & Quality Center (Hajir, 2015) على أنها نقل المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، والتي تساعد الأفراد في مشاركة المعلومات والإرتقاء بالمنظمة

ومساهماتها الواضحة في تحسين التعليم والتعلم وتنمية الموارد البشرية للعيش في بيئة التنافس العالمي (Mathew, 2008). كما يؤكد العديد من الباحثين والمحلّين أن البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية هي الأكثر أهمية في مجال إدارة المعرفة، إلا أن البعض الآخر يرى أن التركيز الكبير على التكنولوجيا وإهمال البنى التحتية الأخرى قد يؤدي إلى تراجع الإدارة أو فشلها، حيث أن المهم لنجاح إدارة المعرفة يعتمد على عوامل كثيرة أهمها الأفراد والثقافة.

### البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية

الأفراد هم حملة المعرفة الضمنية، وتقاسم وتشارك هذا النوع من المعرفة هو ما يؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة، لهذا السبب، فإن بناء إحساس بين الموظفين يشعروهم بضرورة تكوين روابط قوية فيما بينهم لتحسين التواصل والتعاون سينال اهتمام المنظمة، وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة لأي منظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط العمليات والعوامل المادية المؤثرة في إدارة المعرفة، بل لا بد وأن تهتم بالأفراد الذين هم سبب إنشاء هذه المعرفة، وهذا ما يعرف بـ "الأفراد والثقافة". لقد ازداد الاهتمام مؤخراً في البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية لعدة أسباب أهمها (عبابنة وحاتمة، 2013):

1. تلعب دوراً أساسياً في تحديد كفاءة المنظمة والذي يؤثر في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية المتخذة.
  2. زيادة الوعي لأهمية البنية التحتية الثقافية، وأثرها في الإدارة الفعالة ومدى مساهمتها في زيادة التنافسية، وتحقيق الرؤى التنظيمية.
  3. الاقتصاديات والظروف المتغيرة.
  4. لكل شيء دورة حياة، فلا بد من حفظ المعرفة بطريقة تضمن الاستفادة منها عند الحاجة وعدم هدرها وضاعها بوفاء أو ترك الفرد لعمله.
- ومما سبق يتضح لنا، أن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب من القيم الثقافية السائدة أن تكون ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في إدارة المعرفة والتعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة للعمل الجماعي وروح الفريق الواحد في العمل، وعليه يتم تبادل الأفكار وتشاركها ومساعدة الآخرين، وأن تكون القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بتبني وتطبيق إدارة المعرفة، كما يتضح لنا أن نجاح

وتحسين فاعليتها وتبني الأساليب الحديثة التي تتميّز قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار. بناءً على ما سبق إرثاً الباحثون إلى تعريف إدارة المعرفة على أنها إدارة المنظمة نحو التجديد المستمر للمعرفة التنظيمية، بما يضمن التركيز على نشر المعرفة والعمل الجماعي، حيث يتم من خلالها توفير الأصول الفكرية ذات القيمة، عبر مراحل عدة وهي: إيجاد وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة يُحسن الموظف فهمها والاستفادة منها وبالتالي تحقيق رؤيا المنظمة وأهدافها.

### البنية التحتية لإدارة المعرفة

ركّز (Gold, et al, 2001) على نموذج إدارة المعرفة الفاعل المتناول من قبل منظور القدرات التنظيمية والذي يؤكد على أن البنية التحتية لإدارة المعرفة ما هي إلا مفهوم يصور الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، والتي تشمل التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة التنظيمية، المعرفة المشتركة، والبيئة المادية، إضافة إلى عمليات المعرفة التي تشمل الاستحواذ، التحويل، التطبيق، والحماية.

### البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية

تتطلب جميع نظم إدارة المعرفة مستوى معين من التكنولوجيا ودعم البنية التحتية لتكون فاعلة، ويمكن لإدارة المعرفة أن تُنفذ عند توفر المعلومات المناسبة وتكنولوجيا الاتصالات. وهناك حاجة ماسة إلى بنية تحتية تكنولوجية من أجل إنشاء وتوليد وتنظيم وتبادل وتطبيق أفضل للمعرفة. وهذه البنية التحتية الأساسية يمكن أن تشمل برنامج التصفح، شبكة المعلومات، مخازن البرمجيات والإنترنت، حيث وتنتشر بين الشركات الدولية على الأغلب، وعليه يتم التواصل والتعاون والتشارك بالمعرفة من خلال وسائل مُجدية، تربط بين فروع الشركة الواحدة رغم بُعد المسافات (Mageswari, et al, 2015). ويعتقد Malhotra الوارد في (شيشون، 2011)، أن إدارة المعرفة من المنظور التكنولوجي هي عبارة عن "تجسيد العمليات التنظيمية التي تتناول إمكانية مزج تقنيات المعلومات من خلال معالجة المعلومات والبيانات وقابلية إبتكار وإبداع الأفراد". وأكد العديد من المفكرين على التأثير الهائل لتكنولوجيا المعلومات على العمليات التربوية على جميع الأصعدة،

برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أبرزها وأهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل وتقاسم المعرفة.

### البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية

تعتمد إدارة المعرفة إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي، لذا نال اهتمام الباحثين والمفكرين وما يزال يشغل مساحة هامة في الفكر التنظيمي والإداري، حيث يعد وسيلة حيوية لإنجاز أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، لكونه عامل رئيسي يؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية لأي منظمة. وتكمن أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية في كونها الداعمة والمساندة لبناء وإدارة المعرفة التنظيمية، حيث تؤثر فيها من خلال موائمتها للثقافة التنظيمية الداعمة لبناء إدارة المعرفة، والتي بدورها تشجع وتحث على العمل الجماعي والتفاعل والتواصل بين الأفراد والوحدات، وعلى توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة والمشاركة، وتعتبر الهياكل الأفقية واللامركزية التي تتسم بالمرونة هي الأكثر ملاءمة (حريم والخشالي، 2006). كما يمكن للهياكل التنظيمية أن تسهل عمليات إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة، والتي تعني مجموعة العضوية والتنظيم الذاتي للأفراد الموزعة جغرافيا أو تنظيميا بحيث يتم التواصل بشكل منتظم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك مع إمكانية الوصول إلى مجموعة أكبر من الأفراد ضمن حدود الإدارات التقليدية. كما وتوفر أيضا إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية، وتستفيد بشكل كبير من تكنولوجيا المعلومات الناشئة، بما في ذلك تقنيات الشبكات الاجتماعية.

### فاعلية المنظمة

نال موضوع الفاعلية التنظيمية اهتمام العديد من المختصين والباحثين خاصة في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية، الذين ركّزوا جهودهم على فهم واستيعاب المفاهيم والدلالات والأبعاد الخاصة بهذا الموضوع الحيوي، لما له من أهمية لدى المديرين، حيث أصبح محط أنظارهم بهدف الحفاظ على المكانة التنافسية والتمكن من النمو والبقاء والارتقاء بالعمل، وعليه انبثقت العديد من الدراسات، بعضها نظري وبعضها الآخر عملي، بهدف تحديد غاياتها ومتطلباتها وتوجهاتها المستقبلية، ويمكن مناقشة (فاعلية المنظمة) كمصطلح من خلال التعرف على مفهومها ومداخلها والتعرف

إلى مفهوم فاعلية العاملين وأهميته بالمنظمة. كما تطرق الكتاب والباحثون إلى مجموعة من التصورات الفكرية التي تصف أساس وجوهر الفاعلية، فقد وصفها (المهيرات، 2009) على أنها "الدرجة التي تتمكن فيها المنظمة من تحقيق أهدافها، باستثمار عوامل الفاعلية، أي إنجاز المهمات وتحقيق الإنتاجية بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن"، أما (السيادة وآخرون، 2015) فقد عرفوها على أنها الغاية العليا التي تحتكم إليها الإدارة، فهي تمثل الكفاءة وما يضمن توحيد الأهداف والتطوير المستمر. ومع استعراض التعريفات سابقة الذكر، نجد بعض الغموض الذي يستدعي التساؤل عن طبيعة الأهداف المنشودة وهل هي رسمية أم غير رسمية، مباشرة أم غير مباشرة، قصيرة أم طويلة الأمد؟ إلا أنه يمكننا اختصار تعريف الفاعلية التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة الأمد، من خلال استغلال مواردها المتاحة التي تكفل لهل سبل البقاء والاستمرار". وفي الحقيقة يُجمع الباحثون على أن البقاء والاستمرار هو الهدف الأساسي لنجاح أي منظمة، كما ويُجمع الباحثون على أن هناك ترابط لدرجة كبيرة ما بين الفاعلية وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة.

هذا وتعد فاعلية العاملين أحد أهم عناصر نجاح منظمات الأعمال، حيث يعد العامل البشري العنصر الأساسي لأي منظمة. حيث تعرّف الفاعلية على أنها قدرة الموظف على الإنتاج، من خلال الالتزام بالمتطلبات الأولية والحد الأدنى من التكاليف، وهي خاصية نوعية تشير إلى الدرجة التي يتم من خلالها التحقق من الأهداف والغايات المحددة مسبقاً من قبل الموظف، حيث وتعني الحالة التي يتوصل بها الفرد إلى النتيجة المرجوة بأفضل طريقة ممكنة (المهيرات، 2009). ويمكن تحسين فاعلية الموظف من خلال (الديحاني، 2011):

1. إمكانية تحديد مسبق لإحتياجات القوى العاملة.
2. الحصول على المعلومات والخلفيات الخاصة بالموظفين ومعرفة مواطن الضعف لكل موظف.
3. توفير التدريب المناسب، للتمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق النجاح المراد الوصول إليه.
4. تحسين الظروف المادية للعمل: حيث أن توفير

والمتمدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تُعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغير المسمى الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: تعريف العاملين في الوزارات الأردنية بأهمية إدارة المعرفة من خلال ورش العمل والمحاضرات، وضرورة تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين في الوزارات الأردنية. كما أوصت بضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة في الوزارات الأردنية من خلال تزويدها بالأجهزة والبرمجيات والأنظمة الحديثة والمتطورة. كما أن دراسة مرعي وآخرون (2013)، هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) مدرساً. وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد (تطبيق المعرفة) من أكثر الأبعاد تواجداً في المنظمة، كما وتبين أن عملية حل المشكلات لا تتم دون إثرائها بالمعرفة كون المعرفة هي الخلاصة الحية للمعلومات وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة هي الموجّه الحقيقي لكل حالات الإبداع، فلا إبداع بلا معرفة. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة والتتويه لدورها في تحقيق الإبداع، والتأكيد على أهمية المشاركة في المعلومات والأفكار ومكافأة المبدعين، كما ولا بد من توفير بيئة مناسبة لتعميق ثقافة المعرفة من خلال تأسيس مبدأ التعاون ونشر المعرفة بين الأفراد لتحقيق الإبداع.

وهدف دراسة طه ويوحنا (2013) إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي في المكتبة المركزية / جامعة الموصل، فضلاً عن الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد المنظمة المبحوثة في تعزيز أدائها عن طريق تحسين قدرات التفكير الإبداعي، حيث يستطيع الفرد إنتاج الكثير من الأفكار المبدعة، وتتمكّن المنظمة المبحوثة من مواجهة وحل المشكلات التي تعترضها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمة المبحوثة، وأوصت الدراسة بتهيئة بيئة مناسبة

الشروط المناخية المناسبة من إضاءة، تهوية وحرارة تساعد العاملين على إنجاز أعمالهم بطريقة جيدة.

5. ثقافة التعاون: حيث يسود التعاون من خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد، والذي بدوره يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم على أتم وجه ممكن، حيث يهيئ مناخ تنظيمي يزيد من معدلات الإنتاج.

#### الدراسات السابقة

##### الدراسات العربية

هدفت دراسة الكريمين وآخرون (2014) إلى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (409) أستاذ أكاديمي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (200) استاذ أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة للكشف عن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة، ومدى تنمية الموارد البشرية ومن ثم العلاقة الارتباطية بينهما في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأساتذة الأكاديميين في كليات التربية، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تنمية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للأساتذة مقابل مشاركة معارفهم وخبراتهم، وتقييم الأساتذة بناءً على مشاركتهم بالمعرفة، وخصوصاً المعرفة الضمنية، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

وفيما يتعلق بدراسة الحنيطي (2013)، فقد جاءت بهدف التعرف إلى مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، كما استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الموظفين، أنظمة المكافآت، والقيادة) على إدارة المعرفة في هذه الوزارات. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الأردنية (28) وزارة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي (مقياس التوسط والتشتت) والانحدار البسيط

مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  لأبعاد نظم المعلومات الإدارية (البرمجيات، والاتصالات، والإجراءات، والموارد البشرية) في عمليات إدارة المعرفة. حيث بلغت قيمة  $R^2 = 0.657$  كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة قيام الإدارات في الوزارات بتوفير دليل لإجراءات العمل على نظم المعلومات في كل وزارة والذي يساعد على تحسين وزيادة الكفاءة العمل.
2. توجيه الإدارات في الوزارات بالعمل على زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطور الحاصل في نظم المعلومات الإدارية.
3. ضرورة قيام الإدارات في الوزارات بالاهتمام بالوسائل

التي تساعد على توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها. دراسة الزريقات (2011)، فقد كان هدفها معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وزعت على عينة حجمها (433) مبحوثاً، وأشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.6)، وأن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (3.63)، وأن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وعليه فسرت إدارة المعرفة (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار). وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني الشركات الاستخراجية الأردنية لفلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، من خلال العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية.
2. غرس ثقافة تنظيمية مرنة تدعم المعرفة لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

وفيما يخص دراسة شيشون (2011)، فقد هدفت إلى الكشف عن مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على كافة إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية

لدعم البحث العلمي وتفعيل الأفكار الإبداعية، وتبني الأفراد المبدعين ومساندتهم مادياً ومعنوياً. في حين هدفت دراسة عبابنة وحاتمة (2013) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن. وشمل مجتمع الدراسة جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) ونسبة (85.3%) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في المستشفيات الحكومية هو النمط البيروقراطي، وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإداري، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي، واقترحت بعض التوصيات كان أهمها: تعزيز الثقافة الإبداعية في المستشفيات الحكومية عن طريق مكافأة الموظفين المبدعين والمبادرين، وضرورة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي تساعد في اكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير الخدمات المقدمة من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات بنوعها الفردية والجماعية، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ وحماية المعلومات والمعارف الجديدة، كما ولابد من عقد الدورات والندوات وورش العمل التي تعزف بأهمية إدارة المعرفة.

أما دراسة الزعبي واليزيدي (2012)، فقد هدفت إلى بيان أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، والتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو نظم المعلومات الإدارية، وعمليات إدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (556) موظفاً، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات المجمعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر دال احصائياً عند

الأعمال، الرسمية، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: تجميع الأعمال، والرسمية، والتخصص، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة الأخرى وهي: المركزية، جماعات الممارسة، أنماط الاتصال، ومسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة. بالرغم من عدم ظهور هذا بالنسبة للمستوى الوظيفي، وتضمنت الدراسة توصيات أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تفاديها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

#### الدراسات الأجنبية

أكدت دراسة (Jagasia, et al, 2015) على مساعدة إدارة المعرفة المؤسسات على التكيف، والتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة. وهذا ينطوي على مجموعة من العمليات التنظيمية التي تزيد من قدرة معالجة البيانات والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، وتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار. كما أن مجتمعات الممارسة هي وسائل اجتماعية للتواصل والمشاركة وتبادل المعرفة في المنظمات (كاجتماع الموظفين في قسم محدد في شركة ما للوصول إلى أهداف مشتركة). وهدفت الدراسة إلى إيجاد العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق هذه الوسائل (مجتمعات الممارسة). وعليه تم إجراء دراسة استقصائية تم من خلالها استطلاع آراء مجموعة مكونة من 223 من المشاركين في المبادرات التي تُعنى بإدارة المعرفة ومجتمعات الممارسة، وتم استخلاص عوامل عدة تؤدي إلى تطبيق مجتمعات الممارسة بطريقة فعالة مثل: تزويد المجتمع بالدعم التقني، المحاذاة لمبادرات إدارة المعرفة وتطبيق استراتيجيات الأعمال وعمليات إدارة المعرفة الرئيسية. أما دراسة (Pietrzak, et al, 2015)، فقد كان الهدف الرئيسي منها هو التأكيد على استخدام خريطة المجموعة الاستراتيجية كأداة لإدارة المعرفة. حيث تعرّف المعرفة على أنها القدرة على معالجة المعلومات في القرارات والإجراءات، وبالتالي يُنظر لخريطة المجموعة الاستراتيجية على أنها أداة لإدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي. وبالتالي فإنه يمكن

بسكرة والبالغ عددهم 37 إطار (وحدة)، وأشارت النتائج إلى أن المديرية الجهوية للسكن بولاية بسكرة تمتلك طاقم إداري شاب ممن لا تتجاوز أعمارهم (40) سنة تصل نسبتهم إلى حدود (89%)، حيث يمكن الإعتماد عليه لدعم عملية تنفيذ إدارة المعرفة، وبالرغم من ذلك تبقى دوائر الموارد البشرية والإعلام الآلي تعاني من ضعف التأطير حتى في ظل وجود إدارات متخصصة وهو ما يعني سوء التنظيم والتوجيه الإداري.

كما ركزت دراسة صوبيص وآخرون (2011) على معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة حجمها (84) عضو من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عالٍ بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تُعزى للمسمى الوظيفي، كما وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:

1. تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.
2. إزالة كافة العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة ووصول المعرفة للأفراد.
3. إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة، وعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بأهمية (إدارة المعرفة).

وهدفت دراسة حريم والخشالي (2006) إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 344 عاملاً في 13 مستشفى في عمان. وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، المركزية، جماعات الممارسة، تجميع

للمعلومات أن تتم معالجتها من خلال المعرفة والقرارات والإجراءات المتعلقة بالمنافسة واستراتيجية النمو والتطور. وتعد المصادر المستخدمة في هذه الدراسة هي بيانات ثانوية، وتأتي من مجموعة متنوعة من المصادر، والتي تعتبر الأساس لإنشاء خريطة المجموعة الاستراتيجية التي جعلت من الممكن تحديد هامشية المجموعات وحواجز التنقل، ونتيجة لذلك يتوقع وجود التغييرات الاستراتيجية التي يتطلبها هذا القطاع. وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية المعاصرة للمنافسة. حيث يتطلب التنافس على المعرفة بنجاح مواءمة استراتيجية ما يعرف بالتنظيم وأيضاً تطوير المعرفة والقدرات اللازمة لدعم استراتيجية القطاع.

بدأت دراسة (Chatterjee, Sidharta, 2014) بمناقشة ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال معالجة اثنتين من القضايا الهامة، أشكال البيروقراطية والهرمية للمؤسسة؛ والطابع المعتمد على المعرفة الضمنية. غالباً ما تواجه ممارسة إدارة المعرفة عقبات تحول دون خلق، توزيع، ونقل المعرفة من مجموعات محددة لأخرى. وهذه العقبات أو المعوقات تحول دون تشكل المعرفة، ومع ذلك، لا تزال هناك عوائق نحو جعل عملية التعلم المتاحة وإمكانية انتشارها في جميع أنحاء المنظمات. هذا غالباً ما يكون نتيجة لعاملين مهمين: (الأول) البيروقراطية والهرمية للمؤسسة، (الثاني) الطابع المعتمد على المعرفة الضمنية. واقترحت هذه الدراسة حلول لإدارة القيود وإزالة العقبات التي تعترض إدارة المعرفة، فضلاً عن وسائل لتقنين طابع المعرفة الضمنية، كما وقدمت رؤية معينة أنه على الرغم من أن المعرفة تثمن مادياً أو اقتصادياً، من المهم أيضاً النظر في المشاكل التي تجعل من الصعب استخراج ونقل المعرفة ضمن إعدادات تنظيمية محددة، ومعالجة قضية ارتفاع حدة المنافسة، كما واقترحت عدة حلول لتمكين جميع الأطراف العاملة من تقاسم المعرفة عن طريق التغلب على العوامل التي تؤثر على اكتساب، وخلق وتوزيع المعرفة عبر الحدود الاجتماعية، وخُصصت إلى أن ممارسات إدارة المعرفة الفعالة تتطلب مدراء معرفة ذوي كفاءة قادرين على إدارة وتنقيف القوى العاملة كلما لزم الأمر.

بحثت دراسة (Pugna and Boldeanu, 2014) في النهج أو الأسلوب نحو تطوير إدارة المعرفة وفقاً للرؤية

التنظيمية للشركات الرومانية، وركزت على القضايا التي تواجهها المنظمات الرومانية بما يتعلق بإدارة المعرفة، كما وألقت الضوء على كيفية تنفيذ إدارة المعرفة بطريقة محسنة، والنظر في القضايا الإدارية والثقافية على حد سواء. واستند البحث النوعي على البيانات التي تم الحصول عليها من المديرين المحليين والجوانب المتعلقة بالمعرفة وإدارتها داخل المنظمات من خلال الإجابة عن أسئلة مفتوحة، حيث كشف التحليل عدة رؤى قيمة مقدمة من خلال مواقف المديرين والسلوكيات المتعلقة بالمعارف وإدارة المعرفة. وقد حاولت هذه الدراسة استكشاف طريقة تعامل المنظمات الرومانية مع عملية التحول إلى ثقافة المعرفة والقضايا التي تواجهها فيما يتعلق بالمعرفة وتنفيذ استراتيجية الإدارة، ومن أجل الاستجابة لأهداف البحث الرئيسية، قام الباحثون بدعوة المديرين المحليين للتفكير في بعض الجوانب المتعلقة بالمعرفة وإدارتها في السياق التنظيمي. واحدة من النتائج الرئيسية لهذه الدراسة تتعلق بالحالة الراهنة للمعرفة وتطبيق الإدارة في المنظمات الرومانية، بغض النظر عن الوعي بضرورة إدارة المعرفة، وإدارة المبادرات التي يمكن أن تكون مرتبطة إلى حد ما بإدارة المعرفة. كما أن النهج الذي تتبناه المنظمات الرومانية هي في أغلبها كمعظم شركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة التي تعمل من أجل التقاط وتخزين واستخدام المعرفة (وخصوصاً في عمليات صنع القرار). ونتيجة لذلك، فإن المعرفة الصريحة تدار بشكل جيد وعلى افتراض أن إدارة المعرفة منهج لعملية يمكن تنفيذها بسهولة وبسر. كما يتم احتساب الفائدة المحتملة من المعرفة الضمنية إلى حد كبير، وهناك بعض الجهود الموجهة إلى تقاسم أفضل للمعرفة على المستوى التنظيمي. كما استندت دراسة (Riaz and Khalili, 2014) إلى الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين العمليات التحويلية والقيادة واتخاذ القرارات العقلانية في الخدمات التي تقدمها المنظمات، كما بحثت تأثير عمليات القيادة وإدارة المعرفة التحويلية على القرار العقلاني، وقدمت معلومات عن الخدمات التي تقدمها المنظمات بما في ذلك البنوك، المستشفيات والجامعات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، حيث احتوت العينة 1200 موظف وأكد تحليل الانحدار أن العمليات التحويلية والقيادة

تتوقع صنع قرار عقلاني بطريقة إيجابية.

أجريت دراسة (Brown, et al, 2013) على واحدة من عشرة مقاطعات كندية، والتي يتم فيها تقييم سلامة ظروف العمل وإنشاء بيئة عمل آمنة، حيث أن لبيئة العمل أثر واضح في أداء العاملين وبالتالي فاعلية المنظمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (180) مدير وموظف. وجدت هذه الدراسة أنه بازدياد المعرفة وزيادة حجم الشبكة الاجتماعية للفرد، أصبح الفرد يدرك أهمية تبادل المعرفة من شخص لآخر وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هذه الدراسة طورت عدة مقاييس لتقييم المخرجات من عملية مشاركة المعرفة من شخص لآخر. هدفت دراسة (Rašula et al, 2012) إلى إظهار أنه من خلال خلق المعرفة وتنظيمها واستخدامها في المنظمات يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي. حيث تم اختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء تجريبياً من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. شملت العينة 329 شركة في كل من سلوفينيا وكرواتيا مع أكثر من 50 موظفاً. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة من خلال قياس تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة يؤثر إيجاباً على أداء التنظيمي. ومن أهم ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة ثلاثة عناصر رئيسية هامة لإدارة المعرفة، وهي: (1) تكنولوجيا المعلومات، (2) العناصر التنظيمية و(3) المعرفة. وتعرض الصلات بين تلك المكونات من خلال الفرضيات الرئيسية حيث تم التحقق من صحة النموذج المفاهيمي من خلال البحوث التجريبية. وجاء في دراسة (King, 2009) أن مفهوم إدارة المعرفة يستند على فرضية أنه كما البشر غير قادرة على الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لأدمغتهم، والمنظمات هي عموماً ليست قادرة على الاستفادة الكاملة من المعرفة التي يحتفظ بها الأشخاص لأنفسهم، وبالتالي تسعى المنظمات من خلال إدارة المعرفة لاكتساب أو إنشاء المعرفة حتى تكون مفيدة، وجعلها متاحة لأولئك الذين يحتاجونها في وقت ومكان ما، وبالنسبة لهم لتحقيق أقصى قدر من الاستخدام الفعال من أجل التأثير إيجاباً على الأداء التنظيمي. كما يعد مفهوم التعلم التنظيمي مكمل لمفهوم إدارة المعرفة حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية الجديدة نسبياً التي تهدف إلى تحسين وتطوير الممارسات ذات الصلة بالمعارف والسلوكيات

التنظيمية والقرارات والأداء التنظيمي. كما يركز مفهوم إدارة المعرفة على عمليات المعرفة - خلق المعرفة، واكتسابها، وصقلها وتخزينها ونقلها وتبادلها والاستفادة منها. هذه العمليات تدعم العمليات التنظيمية التي تنطوي على الابتكار، والتعلم الفردي والتعلم الجماعي واتخاذ القرارات التعاونية، والهدف منها هو تحسين السلوكيات التنظيمية والقرارات والمنتجات والخدمات والعمليات والعلاقات التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها بشكل عام. كما كان الهدف الرئيسي من دراسة (Khalifa and Liu, 2003) هو تحقيق وتحديد المحددات الرئيسية لإدارة المعرفة الناجحة. وحسب ما تبين من الدراسة أن دور تكنولوجيا المعلومات لا يمكن دراستها بمعزل عن إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من 191 فرد. وقدمت عدة نتائج أهمها قدرة وتأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في نجاح إدارة المعرفة. اما دراسة (Gold, et al , 2001) ، فتناولت موضوع إدارة المعرفة الفعالة من منظور القدرات التنظيمية، والهدف منها هو توفير السياق التعريفي والتجربي لتقييم القدرات التنظيمية الرئيسية التي تؤثر مباشرة على إدارة المعرفة الناجحة. من خلال تحليل المسوحات التي تم جمعها من أكثر من 300 مدير من كبار المديرين التنفيذيين، أكدت الدراسة أن البنية التحتية للمعرفة تتكون من المعرفة التكنولوجية، المعرفة الهيكلية، والمعرفة الثقافية جنباً إلى جنب مع عملية معرفة الاستحواذ، التحويل، التطبيق، والحماية والقدرات التنظيمية الأساسية لإدارة المعرفة الفاعلة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، نجد أن العديد من هذه الدراسات قامت بتناول المواضيع ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بناء فكرة الدراسة وتعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في أهدافها؛ إذ تناولت الدراسات السابقة وخاصة العربية منها العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في

اللغة العربية الإجابة عليها (انظر الملحق رقم 1 و2). حيث اعتمدت الدراسة على متغيرات الدراسة بالاعتماد على قولد وزملائه (Gold, et al, 2001)، وعلى دراسة (Cho, 2011) وكتاب Becerra-Fernandez and Sabherwal (2010). كما تضمنت الاستبانة رسالة مخاطبة لأفراد العينة تهدف إلى حثهم على تقديم إجابات موضوعية، وقد شملت الاستبانة على جزأين رئيسين:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة).

الجزء الثاني: واشتمل على ثلاثة متغيرات تابعة: البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية (الفقرات 1-11)، البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية (الفقرات 12-22)، والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية (الفقرات 23-34) وقد تم دمج فقرتين بفقرة واحدة لإعطائهما نفس المعنى، أما المتغير المستقل فهو فاعلية المنظمة والذي يحوي 14 فقرة إلا أنه تم شطب فقرة من قبل المحكمين لعدم انطباقها على بيئة المبحوثين وبالتالي احتوى المتغير المستقل الفقرات 35-47. هذا وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة للمتغيرات المستقلة والتابعة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وهو أسلوب يستخدم لقياس السلوكيات والتفضيلات في الاستبيانات وبخاصة في مجال دراسة سلوك الموظفين (Likert, 1932). ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما بناءً على الأجوبة (المقاييس) تبدأ من (لا أوافق بشدة - درجة واحدة، لأوافق - درجتان، محايد-3 درجات، أوافق - 4 درجات، وأوافق بشدة - 5 درجات).

#### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال الأكاديمي في الجامعة الأردنية، ومن ثم تم تعديلها بعد الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها خمسة من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة لتحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة لمعرفة

الجامعة الأردنية، وكذلك جاءت الدراسة لتتناول ثلاثة متغيرات فرعية لعناصر البنية التحتية، في حين اقتصر بعض الدراسات السابقة على ذكر البعض منها، ولم نجد أي دراسة كانت قد تناولتها جميعاً. كما تعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى على حد علم الباحثين والتي تناولت أثر عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة في الوطن العربي وعلى مستوى الجامعات أيضاً، لذا تم تطبيق الدراسة في الجامعة الأردنية والتي تعد من أهم الجامعات التي تحتاج إلى توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة.

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي من خلال الارتكاز على المصادر الأولية والثانوية. حيث تم الرجوع لمصادر ثانوية متمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية ومواقع الانترنت وذلك بهدف إعداد الإطار النظري، ومن ثم جمع المعلومات بشكل ميداني من خلال إعداد وتطوير استبانة متخصصة تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم حسب احصاءات دائرة الموارد البشرية 1800 عضواً. حيث إن وحدة التحليل التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المطلوبة تضم جميع الرتب الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، واستناداً إلى دراسة (Krejcie and Morgan, 1970) يجب ألا تقل عدد الاستبانات المسترجعة والمكتملة وبالتالي صالحة للتحليل الإحصائي عن 310 وعليه فقد تم استرجاع 326 استبيان، تم اعتماد 316 منهم، واستثناء 10 آخرين لعدم صلاحيتهم للتحليل.

#### أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات بعد الأخذ بالشروط العلمية اللازمة لتصميمها ومراجعة الدراسات السابقة حيث تم ترجمة الاستبانة إلى اللغة الإنجليزية ليسهل على من لا يجيد

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Science (SPSS) كإستخراج قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع فقرات وأبعاد الدراسة وكذلك لوصف خصائص المبحوثين. كذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك اختبار (Independent Sample t-test) لإيجاد الفروقات في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى إلى متغير الجنس، واختبار (One-way ANOVA) تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الأخرى (العمر، الرتبة الأكاديمية، والخبرة) وذلك عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ).

#### خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لخصائص عينة الدراسة. هذا ويوضح الجدول (1) خصائص المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية.

معاملات الارتباط، وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث تراوحت قيمة  $\alpha$  للمتغيرات من 0.965 - 0.950 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 70% (Sekaran and Bougie, 2013). وبالتالي تعكس هذه القيم إتساقاً مناسباً وكافياً لإجراء هذه الدراسة. وكذلك استخدم الباحثون اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) (K-S) للتحقق من مدى تبعية بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث ان الفرضية العدمية لهذا الاختبار تقول أن التوزيع طبيعي، بمعنى أن زيادة قيمة المعنوية الناتجة من هذا الاختبار لمتغير ما عن (0.05) تشير الى أن بيانات هذا المتغير تكون موزعة طبيعياً وبحال كانت القيمة أقل من (0.05) فيدل على رفض الفرضية العدمية وبالتالي عدم توافر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات هذا المتغير. عند تنفيذ اختبار (K-S) فقد بلغت قيمة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي تبعت التوزيع الطبيعي. وعليه اعتمدت الدراسة الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة. كما وتم استخدام اختبارات إحصائية متعددة باستخدام

#### جدول (1)

##### الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| المتغير           | الفئة                 | التكرار | النسبة |
|-------------------|-----------------------|---------|--------|
| الجنس             | ذكر                   | 239     | 75.6%  |
|                   | انثى                  | 77      | 24.4%  |
|                   | المجموع               | 316     | 100%   |
| العمر             | من 24 - أقل من 30 سنة | 32      | 10.1%  |
|                   | من 30 - أقل من 40 سنة | 112     | 35.4%  |
|                   | من 40 - أقل من 50 سنة | 88      | 27.9%  |
|                   | 50 سنة فأكثر          | 84      | 26.6%  |
|                   | المجموع               | 316     | 100%   |
| الرتبة الأكاديمية | مدرس                  | 56      | 17.7%  |
|                   | أستاذ مساعد           | 90      | 28.5%  |
|                   | أستاذ مشارك           | 92      | 29.1%  |
|                   | أستاذ                 | 78      | 24.7%  |

|        |                        |     |       |
|--------|------------------------|-----|-------|
| الخبرة | المجموع                | 316 | %100  |
|        | أقل من خمس سنوات       | 73  | %23.1 |
|        | من 5 - أقل من 10 سنوات | 99  | %31.3 |
|        | من 10 - أقل من 15 سنة  | 67  | %21.2 |
|        | 15سنة فأكثر            | 77  | %24.4 |
|        | المجموع                | 316 | %100  |

المعيار استناداً على رأي العديد من ذوي الخبرة والاختصاص الذين تم سؤالهم، وكذلك لإعتماد هذا المعيار في العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الفرق بين التقديرات} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) / 3 = 5 - 1.33 = 3.67$$

حيث 3: هي عدد التقديرات (مرتفع، متوسط و منخفض )، أكبر قيمة : وهي (5) موافق بشدة، أقل قيمة: وهي (1) معترض بشدة.

وبعد ذلك تم تقسيم المسافة بين الأقل قيمة وهي (1) (معترض بشدة) والأكبر قيمة (5) (موافق بشدة) إلى ثلاث مسافات (فترات) متساوية. والفترة الأولى تدل على التقدير المنخفض وهي (1-2.33)، والفترة الثانية تدل على التقدير المتوسط وهي (2.34-3.67)، والفترة الثالثة تدل على التقدير المرتفع وهي (3.68-5). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.67) فيكون مستوى الموافقة مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.33-3.67) فإن مستوى الموافقة متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى الموافقة منخفضاً. وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة. هذا فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث أن الجداول (2-5) توضح ذلك وبشكل تفصيلي.

حيث يتبين من النتائج الموجودة في الجدول (1) أن يتضح من الجدول رقم (2) بأن الذكور يشكلون ما نسبته (75.6%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (24.4%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز عليا قبل المرأة في بعض المجالات. كما أن فئة الأعمار (24- أقل من 30 سنة) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (10.1%)، بينما احتلت (30- أقل من 40 سنة) الفئة العمرية الأكبر بنسبة (35.4%)، وقد نستدل من هذا على الإهتمام الملموس الذي أولته هذه الفئة وحرصها الكبير على إبداء الرأي. كما نلاحظ أن نسبة أستاذ مشارك هي النسبة الأعلى وتبلغ (29.1%)، بينما تصل نسبة مدرس إلى (17.7%) وهي الأقل بين الفئات الأربع. كما يتبين من الجدول رقم (1) بأن الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت (31.3%)، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب تكرار الفئات تعتبر متقاربة نوعاً ما، حيث بلغت الفئة الأقل ما نسبته (21.2%) وهي الفئة التي تتراوح عدد سنوات خبراتها ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة).

#### تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة. ان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.68 فما فوق)، متوسط (2.34 - 3.67) ومنخفض (1 - 2.33)، وتم اعتماد هذا

## جدول (2)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية

| #  | محتوى الفقرات                                                                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1  | القسم الذي أعمل به لديه قواعد واضحة لصياغة المعرفة وتصنيفها من خلال وسائل تكنولوجية مثل نظم قواعد البيانات المختلفة.                                     | 2.67            | 1.22              | 6                           | متوسط                 |
| 2  | القسم الذي أعمل به يستخدم الانظمة والتكنولوجيا لمراقبة موقعها التنافسي بين شركائها من خلال ترتيبها التنافسي في العالم حسب تصنيف شنغهاي أو QS .           | 2.65            | 1.22              | 7                           | متوسط                 |
| 3  | القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا داخل القسم.                                                                            | 2.98            | 1.31              | 3                           | متوسط                 |
| 4  | القسم الذي أعمل به لديه انظمة تكنولوجية تساعد في التواصل ما بيننا خارج القسم.                                                                            | 2.87            | 1.29              | 4                           | متوسط                 |
| 5  | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من مصدر واحد في وقت واحد (مثل: قواعد البيانات ) .                                     | 2.65            | 1.23              | 7                           | متوسط                 |
| 6  | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا كمجموعة التعلم من عدة مصادر في أوقات مختلفة (مثل: تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات). | 3.15            | 1.30              | 1                           | متوسط                 |
| 7  | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي تتيح لنا البحث عن المعرفة الجديدة.                                                                            | 3.01            | 1.28              | 2                           | متوسط                 |
| 8  | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم بتحديد مصدر معلومة معينة سواء من اشخاص، قاعدة بيانات أم نظام معين.                                | 2.86            | 1.23              | 5                           | متوسط                 |
| 9  | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن القسم والخدمات التي يقدمها.                                          | 2.86            | 1.22              | 5                           | متوسط                 |
| 10 | القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الاخرى.                                                      | 2.62            | 1.21              | 8                           | متوسط                 |

| #  | محتوى الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 11 | القسم الذي أعمل به لديه التكنولوجيا والتي تتيح انشاء فرص جديدة مع الاقسام الاخرى. | 2.67            | 1.51              | 6                           | متوسط                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية  | 2.82            | 1.27              |                             | متوسط                 |

تتيح لنا كمجموعة التعلم من عدة مصادر في أوقات مختلفة ( مثل: تصفح الانترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.30)، بينما جاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي بدورها تقوم باسترجاع واستخدام المعرفة عن الاقسام الاخرى" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.21).

من خلال جدول رقم (2)، يتضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية من خلال (11) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.82)، (1.27)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يستخدم التكنولوجيا التي

### جدول (3)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية

| #  | محتوى الفقرات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 12 | هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل تبادل وتشارك المعرفة.                               | 2.98            | 1.20              | 3                           | متوسط                 |
| 13 | هيكلية القسم الذي أعمل به تعزز العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي.                 | 2.82            | 1.25              | 7                           | متوسط                 |
| 14 | هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في التعرف الى المعارف الجديدة.                     | 2.89            | 1.17              | 6                           | متوسط                 |
| 15 | هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في انشاء معارف جديدة.                              | 2.92            | 1.22              | 4                           | متوسط                 |
| 16 | هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل مقدرتنا على انشاء معارف جديدة.                      | 2.89            | 1.18              | 6                           | متوسط                 |
| 17 | هيكلية القسم الذي أعمل به تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية. | 2.78            | 1.22              | 8                           | متوسط                 |

| #  | محتوى الفقرات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 18 | هيكلية القسم الذي أعمل به لديه العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الاقسام الاخرى. | 2.74            | 1.21              | 9                           | متوسط                 |
| 19 | هيكلية القسم الذي أعمل به يشجعنا على البحث واستكشاف ومعرفة الاخطاء.                | 2.91            | 1.19              | 5                           | متوسط                 |
| 20 | كثيرا ما يقوم رئيس القسم الذي أعمل به بتفقد ومتابعة الاخطاء.                       | 3.09            | 1.23              | 2                           | متوسط                 |
| 21 | هيكلية القسم الذي أعمل به تسهل انتقال المعلومات والمعارف خارج حدود القسم.          | 2.91            | 1.21              | 5                           | متوسط                 |
| 22 | التواصل مع الزملاء داخل القسم الذي أعمل به متاح دائما وبسهولة.                     | 3.27            | 1.22              | 1                           | متوسط                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية.     | 2.93            | 1.32              |                             | متوسط                 |

"التواصل مع الزملاء داخل القسم الذي أعمل به متاح دائما وبسهولة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.22)، بينما جاءت الفقرة "هيكلية القسم الذي أعمل به لديه العديد من التحالفات الاستراتيجية مع الاقسام الاخرى" في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.21).

من خلال جدول رقم (3)، يتضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية من خلال (11) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.93)، (1.32)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة

#### جدول (4).

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية

| #  | محتوى الفقرات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 23 | الزملاء في القسم الذي أعمل به لديهم الوعي الكافي بأهمية المعرفة لنجاح القسم.   | 3.27            | 1.29              | 1                           | متوسط                 |
| 24 | يوجد في القسم الذي أعمل به مشاركات على مستوى عالٍ لالتقاط ونقل المعرفة.        | 3.09            | 1.20              | 5                           | متوسط                 |
| 25 | يتم تشجيع زملاء العمل في القسم الذي أعمل به على استكشاف و معرفة تجارب الآخرين. | 2.96            | 1.18              | 8                           | متوسط                 |
| 26 | القسم الذي أعمل به يولي أهمية للتدريب والتعلم أثناء العمل.                     | 2.97            | 1.24              | 7                           | متوسط                 |

| #  | محتوى الفقرات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً للمتوسط |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 27 | الزملاء في القسم الذي أعمل به يتم اشهار قيمتهم بسبب خبراتهم الفردية.              | 2.99            | 1.21              | 6                           | متوسط                 |
| 28 | القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على الاستفسار والاستعلام وطرح الاسئلة عند الحاجة. | 3.19            | 1.26              | 3                           | متوسط                 |
| 29 | القسم الذي أعمل به يشجع الزملاء على العمل والتواصل مع اشخاص من خارج نطاق القسم.   | 2.94            | 1.16              | 9                           | متوسط                 |
| 30 | القسم الذي أعمل به لديه رؤية واضحة المعالم.                                       | 3.10            | 1.29              | 4                           | متوسط                 |
| 31 | القسم الذي أعمل به لديه اهداف واضحة ومحددة.                                       | 3.20            | 1.21              | 2                           | متوسط                 |
| 32 | القسم الذي أعمل به يقوم بتبادل المعرفة مع اقسام اخرى (شركاء / مجموعات).           | 2.81            | 1.16              | 12                          | متوسط                 |
| 33 | فوائد مشاركة المعرفة في القسم الذي أعمل به تفوق التكاليف المترتبة على ذلك.        | 2.93            | 1.15              | 10                          | متوسط                 |
| 34 | تتمن الادارة العليا القسم الذي أعمل به بتدعم دور المعرفة في نجاح القسم.           | 2.88            | 1.20              | 11                          | متوسط                 |
|    | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية     | 3.03            | 1.21              |                             | متوسط                 |

(1.29)، بينما جاءت الفقرة "القسم الذي أعمل به يقوم بتبادل المعرفة مع اقسام اخرى (شركاء/ مجموعات)" في المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.16).

كذلك فإن الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة.

من خلال جدول رقم (4)، يتضح أنه تم قياس بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية من خلال (12) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (3.03)، (1.21)، وهذا يدل على أهمية البنية التحتية الثقافية لإدارة المعرفة، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "الزملاء في القسم الذي أعمل به لديهم الوعي الكافي بأهمية المعرفة لنجاح القسم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة  
لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

| المتغير                                   | المتوسطات<br>الحسابية | الانحرافات<br>المعيارية | الترتيب حسب<br>المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً<br>للمتوسط |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية | 2.82                  | 1.27                    | 3                              | متوسط                    |
| البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية    | 2.93                  | 1.32                    | 2                              | متوسط                    |
| البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية    | 3.03                  | 1.21                    | 1                              | متوسط                    |

الهيكلية بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1.32)، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.27)، وهذا يدل على إجماع الباحثين على الدرجات المتوسطة.

يتضح من الجدول (5) أن بُعد "البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.03) مما يعكس درجة عالية من الموافقة وإجماع عينة الدراسة على ذلك كما يشير الانحراف المعياري (1.21)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فاعلية أعضاء هيئة التدريس

| #  | محتوى الفقرات                                                                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعيار | الترتيب حسب<br>المتوسط الحسابي | المستوى وفقاً<br>للمتوسط |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 35 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على ابتكار خدمات جديدة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.                | 2.90               | 1.16                | 3                              | متوسط                    |
| 36 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنسيق جهود التطوير بين القسم والاقسام المختلفة الأخرى.         | 2.83               | 1.17                | 6                              | متوسط                    |
| 37 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على اكتشاف فرص عمل جديدة في السوق يتم من خلالها تقديم خدمات جديدة. | 2.74               | 1.19                | 8                              | متوسط                    |
| 38 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تسويق الابتكارات الجديدة.                                      | 2.67               | 1.13                | 10                             | متوسط                    |
| 39 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.                               | 2.74               | 1.22                | 8                              | متوسط                    |
| 40 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على توقع المفاجآت و التنبؤ بالازمات.                               | 2.73               | 1.17                | 9                              | متوسط                    |
| 41 | على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به لديه بتحسين مقدرته على تكييف اهدافه ليتناسب واهداف سوق العمل.                    | 2.87               | 1.17                | 4                              | متوسط                    |

|       |   |      |      |                                                                                                                                                   |
|-------|---|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط | 1 | 1.19 | 2.97 | 42 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته وسرعة استجابته لمتطلبات سوق العمل.                                              |
| متوسط | 7 | 1.17 | 2.82 | 43 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لأي معلومات جديدة في سوق العمل.                                   |
| متوسط | 7 | 1.20 | 2.82 | 44 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل الجديدة.                                       |
| متوسط | 7 | 1.15 | 2.82 | 45 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تجنب تكرار المبادرات المقترحة.                                              |
| متوسط | 2 | 1.16 | 2.96 | 46 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تنظيم وتنسيق عملياته الداخلية.                                              |
| متوسط | 5 | 1.15 | 2.84 | 47 على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على التقليل من التكرار غير المبرر للبيانات وذلك من خلال استخدام قواعد البيانات. |
| متوسط |   | 1.17 | 2.82 | الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ل فاعلية أعضاء هيئة التدريس                                                                                |

فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أن الجدولين (8 و 9) يوضحان ذلك. حيث ستقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05، وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من أو يساوي (0.05).

### التحليل الإحصائي

من الضروري اختبار Multicollinearity قبل القيام بتحليل الانحدار، حيث يعرف على أنه علاقة خطية بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، ويتم اختباره من خلال الإستعانة بمعامل تضخم المتغيرات VIF و Tolerance، حيث لا بد وأن تكون قيمة Tolerance أعلى

من خلال جدول رقم (6)، يتضح أنه تم بُعد قياس فاعلية أعضاء هيئة التدريس من خلال (13) فقرة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري بلغا على التوالي (2.82)، (1.17)، وهذا يدل على أهمية فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، كما يتضح أن جميع الفقرات جاءت بمستوى أهمية متوسطة، وجاءت الفقرة "على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته وسرعة استجابته لمتطلبات سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة "على مدى العامين الماضيين، قام القسم الذي أعمل به بتحسين مقدرته على تسويق الابتكارات الجديدة" في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.13). هذا ولمعرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز

التدريس في الجامعة الأردنية.

### جدول (8)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| R <sup>2</sup> | R     | نتيجة<br>الفرضية<br>العدمية | SIG F | F المحسوبة |
|----------------|-------|-----------------------------|-------|------------|
| 0.785          | 0.886 | رفض                         | 0.000 | 378.636    |

حيث تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 378.636) ذات دلالة إحصائية، وتبعاً لقاعدة القرار والتي تنص على أنه إذا كانت قيمة الدلالة (SIG) أقل أو تساوي (0.05)، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = 88.6\%$  والمتغيرات المستقلة تفسر 78.5% من التغيير من المتغير التابع.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

H<sub>01.1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للبنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

H<sub>01.2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

H<sub>01.3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

حيث تم إخضاع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما في الجدول (9).

من 0.10 وفقاً ل (Sekaran and Bougie, 2013)، وقيمة VIF أقل من 10، وعكس ذلك يكون مدعاة للقلق، أما مقياس Skewness فيقيس التشنت النسبي، والذي يحدد فيما إذا كانت البيانات متماثلة أم لا وتكون متماثلة عندما تساوي قيمتها صفر.

### جدول (7)

قيم Skewness, VIF and Tolerance

| المتغيرات<br>المستقلة                              | Tolerance | VIF   | Skewness |
|----------------------------------------------------|-----------|-------|----------|
| البنية التحتية<br>لإدارة<br>المعرفة<br>التكنولوجية | 0.247     | 4.056 | 0.026    |
| البنية التحتية<br>لإدارة<br>المعرفة<br>الهيكلية    | 0.179     | 5.580 | -0.014   |
| البنية التحتية<br>لإدارة<br>المعرفة<br>الثقافية    | 0.216     | 4.635 | -0.239   |

وكما هو مبين في الجدول رقم (7) أن Tolerance أكبر من 0.10 و VIF أصغر من 10 وهي ضمن الحدود المقبولة، كما أن قيم Skewness لا تساوي صفراً ولكنها ضمن الحد المقبول (-1 إلى 1)، وبالتالي فإن Multicollinearity ليست مدعاة للقلق كما أن بيانات المتغيرات المستقلة هي طبيعية تقريباً.

### اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للبنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) على فاعلية أعضاء هيئة

## جدول (9)

## نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على فاعلية أعضاء هيئة التدريس

| المتغيرات المستقلة                        | T المحسوبة | SIG T | R     | R <sup>2</sup> | نتيجة الفرضية العدمية |
|-------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------------------|
| البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية | 4.578      | 0.000 | 0.813 | 0.661          | رفض                   |
| البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية    | 2.983      | 0.003 | 0.831 | 0.691          | رفض                   |
| البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية    | 8.878      | 0.000 | 0.863 | 0.745          | رفض                   |

ولمعرفة دور العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية والخبرة) في تأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية كما في الجداول (10-14).

## الفرضية الرئيسية الثانية:

H<sub>02</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية والخبرة).

تم إخضاع هذه الفرضية لاختبار (Independent sample t-test) لاختبار الفروق التي تعزى للجنس، في حين تم إخضاع بقية الفروق لاختبار (One-way ANOVA).

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن أثر المتغير المستقل (البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية) على المتغير التابع (فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة T المحسوبة هي (4.578)، وبمستوى دلالة (SIG T = 0.000)، وهو أقل من (0.05)، أما معامل الارتباط (R = 0.813)، فيشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R<sup>2</sup> = 0.661) وهي تشير إلى أن (66.1%) من التغير في فاعلية أعضاء هيئة التدريس يمكن تفسيره من خلال التغير في البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وعليه نرفض الفرضية الفرعية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. كما أن أثر المتغيرات المستقلة الأخرى (البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية والبنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية) على المتغير التابع (فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية) هو أثر ذو دلالات إحصائية، وعليه نرفض الفرضيات العدمية ونقبل الفرضيات البديلة.

## جدول (10)

## نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الجنس

| تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الفرق | قيمة t | P – value |
|------------------------------------|---------------|-------------------|------------|--------|-----------|
| ذكور                               | 2.7193        | 0.98146           | 0.4276     | 3.375  | 0.362     |
| إناث                               | 3.1469        | 0.91912           |            |        |           |

دلالة (p-value = 0.362) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حيث كانت قيمة (t = 3.375) وبمستوى

في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل الجنس.

### جدول (11)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير العمر

| العمر                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|------------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة | بين المجموعات  | 7.341              | 3               | 2.447                   | 2.573           | 0.054   |
|                                    | داخل المجموعات | 296.764            | 312             | .951                    |                 |         |
|                                    | المجموع        | 304.104            | 315             |                         |                 |         |

تم استخدام One way ANOVA لاختبار الفرضية، ونلاحظ أن قيمة F كانت قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) حيث بلغت (2.573) وبمستوى دلالة ( $p = 0.054$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل العمر.

تم استخدام One way ANOVA لاختبار الفرضية، ونلاحظ أن قيمة F كانت قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) حيث بلغت (2.573) وبمستوى دلالة ( $p = 0.054$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل العمر.

### جدول (12)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

| العمر                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|------------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة | بين المجموعات  | 9.792              | 3               | 3.264                   | 3.460           | 0.017   |
|                                    | داخل المجموعات | 294.312            | 312             | 0.943                   |                 |         |
|                                    | المجموع        | 304.104            | 315             |                         |                 |         |

الجامعة الأردنية تأثر بعامل الرتبة الأكاديمية. ولتحديد مصدر الاختلاف في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة، تم استخدام اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. وكما هو موضح بالجدول رقم (13).

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) وقد بلغت ما قيمته (3.460) وبمستوى دلالة ( $p = 0.017$ ) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن رأي هيئة التدريس في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في

### جدول (13)

نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية

حسب متغير الرتبة الأكاديمية

| الفئة       | المتوسط | مدرس    | استاذ مساعد | استاذ مشارك | استاذ  |
|-------------|---------|---------|-------------|-------------|--------|
|             |         | 2.9959  | 2.9103      | 2.8888      | 2.5227 |
| مدرس        | 2.9959  |         |             |             |        |
| استاذ مساعد | 2.9103  | 0.08562 |             |             |        |

|             |        |          |         |         |
|-------------|--------|----------|---------|---------|
| استاذ مشارك | 2.8888 | 0.10708  | 0.02146 |         |
| استاذ       | 2.5227 | 0.47320* | 0.38757 | 0.36611 |

أعضاء هيئة التدريس في العينة ذات دلالة إحصائية. وهذا قد يعود إلى أن التقدم بالرتبة الأكاديمية تجعل عضو هيئة التدريس على دراية أكبر بالبنية التحتية لإدارة المعرفة التي تتم في الجامعة، مما يؤثر على الرأي بدرجة تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة لكون المعارف التي اكتسبها تختلف بمرور سنوات الخبرة.

يظهر الجدول رقم (13) أن هنالك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة بين المستجيبين من فئة الرتبة الأكاديمية (استاذ) والفئة (مدرس) بقيمة بلغت (0.47320) وذلك لصالح الفئة (مدرس). في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات

#### جدول (14)

نتائج اختبار الفروق في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الخبرة

| العمر                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات SOS | درجات الحرية DF | متوسط مجموع المربعات MS | قيمة F المحسوبة | p-value |
|------------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|---------|
| تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة | بين المجموعات  | 1.820              | 3               | 0.607                   | 0.626           | 0.599   |
|                                    | داخل المجموعات | 302.285            | 312             | 0.969                   |                 |         |
|                                    | المجموع        | 304.104            | 315             |                         |                 |         |

(75.6%) من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث ما نسبته (24.4%) من العينة، وقد يعود هذا لسبق الرجل للمرأة لدخول سوق العمل، وبالتالي وصوله إلى مستويات ومراكز عليا قبل المرأة في بعض المجالات.

2. وأن فئة الأعمار (24-30 سنة) هي الفئة الأقل حيث بلغت نسبتها (10.1%)، بينما احتلت (30-40 سنة) الفئة العمرية الأكبر بنسبة (35.4%)، وقد نستدل من هذا على الإهتمام الملموس الذي أولته هذه الفئة وحرصها الكبير على إبداء الرأي.

3. كما تبين أن نسبة أستاذ مشارك هي النسبة الأعلى وتبلغ (29.1%)، بينما تصل نسبة مدرس إلى (17.7%) وهي الأقل بين الفئات الأربع.

4. وأن الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) هي الفئة الأكبر حيث بلغت (31.3%)، ونلاحظ من الدراسة أن نسب تكرار الفئات تعتبر متقاربة نوعاً ما، حيث بلغت الفئة الأقل ما نسبته (21.2%) وهي الفئة التي

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة غيردالة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (0.626) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value} = 0.599$ ) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن رأي العاملين في تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية لم يتأثر بعامل الخبرة.

#### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى قياس أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

#### نتائج الدراسة

في ضوء نتائج إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن الذكور يشكلون ما نسبته

والخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي والخبرة).

9. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى للعامل الديمغرافي (الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت قيمة  $F$  المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بقيمة بلغت (3.640) وبمستوى دلالة ( $p\text{-value} = 0.017$ ) وهي أقل من (0.05). وهذا يعني أن رأي أعضاء هيئة التدريس في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تأثر بعامل الرتبة الأكاديمية، وأظهرت اختلافاً ذا دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابة حول تبني نمط القيادة التحويلية بين المستجيبين من فئة الرتبة الأكاديمية (استاذ) والفئة (مدرس) بقيمة بلغت (0.47320) وذلك لصالح الفئة (مدرس). في حين لم تكن الفروق الأخرى بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في العينة ذات دلالة إحصائية. وهذا قد يعود إلى أن التقدم بالرتبة الأكاديمية تجعل عضو هيئة التدريس على دراية أكبر بالبنية التحتية لإدارة المعرفة التي تتم في الجامعة، مما يؤثر على الرأي بدرجة تبني البنية التحتية لإدارة المعرفة لكون المعارف التي اكتسبها تختلف بمرور سنوات الخبرة. واختلفت في نتائجها عن دراسة (صويص وآخرون، 2011) التي تناولت عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، والذي توصل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من جوانب القصور التي من الممكن أن تحد من توجه الجامعة الأردنية نحو إدارة المعرفة وهي:

1. لا يتوافر لدى الجامعة خطة إستراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة بحيث يتم تبادلها مع الأقسام الأخرى (شركاء / مجموعات).
2. أن غالبية الأقسام لا تقوم باستخدام التكنولوجيا التي بدورها تقوم بإسترجاع واستخدام المعرفة عن الأقسام الأخرى،

تتراوح خبراتها ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة).  
5. كما وأظهرت النتائج أن تبني الجامعة الأردنية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) جاء متوسطاً، وأن بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية، تلاه في المرحلة الثالثة والأخيرة بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية، واختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (الزريق، 2011)، والتي دلّت النتائج على أن لمتغيرات إدارة المعرفة (البُعد التكنولوجي، البُعد الاجتماعي، البعد التنظيمي) تأثير في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية والتي تُعزز فاعلية المنظمة ونجاحها التنافسي، حيث احتل البُعد التكنولوجي المرتبة الأولى، تلاه متغير البُعد التنظيمي، وجاء في المرتبة الأخيرة البُعد الاجتماعي.

6. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجية، الهيكلية والثقافية) أثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وتتسم نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العطوي، 2008) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد وظائف إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

7. إن بُعد البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية هو البُعد الأكثر استخداماً من أبعاد إدارة المعرفة في التأثير في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Casida, 2008)، والتي وجدت أن لبُعد الثقافة أثر في فاعلية المنظمة.

8. أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة بأبعادها في الجامعة الأردنية تُعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)، واختلفت في نتائجها عن دراسة (مجيد، 2010) التي تناولت أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، والذي توصل إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي

الأردن. كما وتساهم المشاركة في رصد عملي لواقع المعرفة في المجتمعات العربية للمساعدة في رسم خطط وسياسات التنمية والتطوير بطريقة منهجية. وساهمت مشاركة الجامعة الأردنية في المؤتمر بتسليط الضوء على حال وتحديات واستراتيجيات الاندماج الناجع للشباب الأردني في نقل وتوطين المعرفة على الصعيد الوطني ومناقشة عناصر تمكينهم وتفعيل مشاركتهم في توظيف المعرفة في التنمية الانسانية المستدامة.

2. ضرورة تشجيع الإدارة العليا لتكوين جماعات الممارسة والتي تُعنى بمساعدة العاملين في تبادل الأفكار والمعارف وزيادة ثقافتهم التنظيمية، كما يجب دعم هذه الجماعات بتوفير ما تحتاجه من موارد ومستلزمات وتشجيع الرجوع إليها والإستعانة بها للاستفادة منها في تقديم النصح والمشورة.

3. العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والدوائر والوحدات الإدارية والاستفادة منها، مع ضرورة تعيين مدراء يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

4. تبني أساليب وبرامج الكترونية حديثة تساهم في عملية تسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات في الجامعة.

5. نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس وترسيخ فكرة مشاركة المعرفة داخل الجامعة، والعمل على خلق ثقافة داعمة ومشجعة لإنتاج المعرفة وتبادلها.

6. عقد اجتماعات ولقاءات دورية في الأقسام، يتم من خلالها تناول كل ما هو جديد من خبرات ومعارف، ليتم استفادة كافة الأطراف منها، على أن يتم الاحتفاظ بها بقواعد بيانات وبرامج خاصة، حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة للاستفادة منها.

### دراسات مستقبلية

في ضوء ما سبق توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. إجراء دراسات وصفية، لتحديد فيما إذا كانت هنالك أبعاد أخرى لإدارة المعرفة تؤثر في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

حيث لا بد من استخدامها لما لها من أهمية أن تكون الأقسام على علم ودراية بما تقوم به الأقسام والكليات الأخرى من إنجازات ومهام، للاستفادة منها من جهة ولتسهيل عملية تبادلها من جهة أخرى.

3. أن الجامعة لا تستخدم التكنولوجيا التي تتيح التعلم من مصدر واحد في وقت واحد (مثل : قواعد البيانات ) كما يجب.

4. أن هيكلية الأقسام بالجامعة لا تعطي أهمية كافية لتشكيل التحالفات الاستراتيجية مع الأقسام الأخرى.

5. أن هيكلية الأقسام بالجامعة لا تساهم في تبسيط عملية تبادل المعارف خارج الحدود الوظيفية.

6. أن بعض الأقسام بالجامعة قلما تقوم بتحسين مقدرتها على تسويق الابتكارات الجديدة، والتي بدورها تساهم في نشر المعرفة.

### توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. تأسيس إدارة مستقلة في الجامعة تحت اسم "إدارة المعرفة"، حيث تظهر في الهيكل التنظيمي وتقوم على أساس تبادل المعرفة والخبرات الشخصية حيث تكون داعمة للمشاركة وتقاسم المعرفة. وتجدر الإشارة الى أنه نظراً للأهمية البالغة التي توليها الجامعة الأردنية للاقتصاد المعرفي، فقد حضر رئيس الجامعة الأردنية الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة مؤتمر المعرفة الأول في دبي والذي أقيم تحت رعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبيمن 7 - 9 ديسمبر 2014 في فندق جراند حياة دبي، هذا وتأتي مشاركة الجامعة الأردنية في المؤتمر ليعكس الدور الهام الذي تلعبه المعرفة اليوم، فقد أصبحت العمود الفقري لتطور اقتصادي مستدام وركيزة التقدم والنماء الاجتماعي وهي حجر الزاوية لازدهار ورخاء الشعوب. هذا وتضمن المؤتمر مجموعة من الجلسات وورش العمل التي تناقش مختلف جوانب نشر ونقل المعرفة على يد خبراء ومتخصصين من رواد المعرفة حول العالم. وتأتي مشاركة الجامعة الأردنية بمثل هذا المؤتمر والذي تنظمه مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى التشجيع على بذل المزيد من الجهود والمبادرات والبرامج في مجال نشر ونقل وتوطين المعرفة حول العالم كسبيل للتنمية المستدامة في

4. إجراء دراسة تبحث في سبب إجماع المبحوثين على الدرجات المتوسطة في استجاباتهم لفقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.
5. دراسة المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.

2. لا بد للجامعة من زيادة استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات، لما لها من تأثير قوي على إبداع الموظفين وبالتالي ينعكس على فاعلية المنظمة.
3. إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية حول تقنيات إدارة المعرفة والتي تشمل تصميم البرامج التدريبية ومن ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

## المراجع

### المراجع العربية

- البلوي، حسين (2014)، أنموذج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخلي تحليل النظم وإدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحنيطي، محمد (2013)، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. العلوم الإدارية، 40 (1)، 104-126.
- الديجاني، محمد شهاب (2011)، أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزبون، محمد والشيخ، منال (2015)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، 42 (2)، 461-480.
- الزريق، خالد (2011)، أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية. العلوم الإدارية، 38 (2)، 454-479.
- الزظمة، نضال محمد (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعيبي، خالد والزيد، زينب (2012)، أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (4)، 653-695.
- السيادة، نوال، مساعده، رائد، الزعيبي، زعيبي (2015)، القيادة التحولية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (1)، 23-57.
- الشيخ، حسين (2014)، دور مقترح لإدارة المعرفة في رفع الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين في جامعات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العبدلات، عبير حميد (2014)، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في عمان الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العطوي، فهد محمد (2008)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الكريمين، رائد، عبدالرحمن، ايمان، وتادرس، ابراهيم (2014)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية. المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، 4، 67-87.
- المهيرات، عماد علم (2009)، أثر التمكين علم فاعلية المنظمة، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- النجار، عادل (2013)، أنموذج قيادي تربيوي مقترح لمديري المدارس الثانوية لرفع أداء المعلمين المهني في ضوء إدارة المعرفة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بوعشة، مبارك ومنصور، ليليا (2012)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- حرب، محمد (2013)، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة،

قدرات التفكير الإبداع: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل. *تنمية الرافدين*، 35 (112)، 221-239.

عبانة، رائد وحاتمة، ماجد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9 (4)، 651-670.

مجيد، بي كرد عبدالله (2010)، أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مرعي، جعفر ونجم، أحمد (2013)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 5 (10).

#### المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Ababneh, A. and Hatamleh, M. (2013), The Role of Organizational Culture in Supporting Knowledge Management in Public Hospitals in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 9 (4): 651-670.
- Al-Abdallat, A. (2014), The Level of Private & Public School Principals Practicing the Knowledge Management in the View of the Principals in the Ministry of Education in Amman. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Atawi, F. (2008), The Availability of Job Vacancies for the Knowledge Management and its Influence on Organizational Effectiveness of the Employees of the General Organization for Technical and Vocational Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Unpublished MSc. Thesis, Mou'tah University, Al-Karak, Jordan.
- Al-Balawi, H. (2014), Suggested Model for Individual Leadership for Schools in Saudi Arabia, According to the Fields of the Systems Analysis and Knowledge Management. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Dehani, M. (2011), The Impact of the Effectiveness of Training Programs Implemented on Employees Performance: An Empirical Study on the Kuwaiti

جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر .

حريم، حسين والخشالي، شاكر (2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*، 8 (1)، 141-171.

شيشون، بوعزيز (2011)، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني، للسكن، بولاية بسكرة-الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، (10)، 45-88.

صويص، راتب، فلاح، محمد، بوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن (2011)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7 (4)، 511-526.

طه، أنوار ويوحنا، جليلة (2013)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في

- National Guard. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Hunaiti, M. (2013), The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management from Jordanian Ministries Point of View. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 40 (1): 104-126.
- Al-Kreimen, R., Abdelrahman, I. and Tadrus, I. (2014), The Relationship between Knowledge Management Requirements and Human Resources Management at Faculties of Education in the Official Jordanian Universities. *Arab Journal for Informatics Studies*, 4, 67-87.
- Al-Mheirat, I. (2009), The Effect of Empowerment on the Organizational Effectiveness in Amman College for Financial and Administrative Sciences. Unpublished MSc. Thesis, Amman, Jordan.
- Al-Najjar, A. (2013), A Suggested Educational Leadership Model for High School Principals to Leverage the Work Performance within the Knowledge Management in Jordan. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Sheikhi, H. (2014), A Suggested Role for the Knowledge Management of Leveraging the Managerial Performance

- for the Academic Managers in the Universities of Mecca City. Unpublished MSc. Thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Syaidh, N., Masa'deh, R. and Al-Zu'bi, Z. (2015), Transformational Leadership and Its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1): 23-57.
- Al-Zatmah, N. (2011), Knowledge Management and Its relationship to the Performance in Colleges and the Middle Technical Institutes in Gaza Strip. Unpublished MSc. Thesis, World Islamic Sciences University, Gaza, Palestine.
- Al-Zboon, M. and Al Sheekh, M. (2015), The Reality of Knowledge Management in the Jordanian Private Universities from the Point of View of Faculty Members and its Relationship with Some Variables. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 42 (2): 461-480.
- Al-Zeriqat, K. (2011), The Impact of Knowledge Management on the Effectiveness of Decision-Making Process in the Extractive Companies of Jordan. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 38 (2): 454-479.
- Al-Zou'bi, K. and Al Zaidy, Z. (2012), The Impact of Management Information Systems (MIS) on Knowledge Management Processes (KMP) as Perceived by the Employees Working in the Centers of Ministries in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8 (4): 653-695.
- Bouacha, M. and Mansour, L. (2012), Knowledge Management as Modern Administrative Direction for Organizations in the Era of Globalization. The International Scientific Conference - Administration globalization in the Era of Knowledge. Al-jinan University, Tripoli- Lebanon.
- Harb, M. (2013), The Implementation of Knowledge Management at Universities to Create a Specializing Center of Excellence in Educational Research. Unpublished MSc. Thesis, Alexandria University, Alexandria, Egypt.
- Harrim, H. and Al Kshali, S. (2006), The Impact of Organizational Structure Dimensions on Organizational Knowledge Generation: A Field Study of Jordanian Private Hospitals. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 8 (1): 141-171.
- Majeed, B. (2010), The Effect of Knowledge Management on the Organizational Distinction; A Case Study on Jordan Private Universities - Jordan Central Province. Unpublished MSc. Thesis, Mou'tah University, Al-Karak, Jordan.
- Merei, J. and Najim, A. (2013), The Role of Knowledge Management in Achieving of Innovation: An Analytical Study for Opinions of a Sample of Teachers in Mosul Technical Institute. *Al-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 5 (10).
- Sheshun, B. (2011), The Importance of Strategic and Technological Basis in the Implementation of Knowledge Management: Analytical Study for the Views of the Provincial National Housing Fund Framework-Biskra Province, Algeria. *Economic and Administrative Research*, (10): 45-88.
- Sweis, R., Fallaq, M., Bugjati, J. and Abu Hammad, A. (2011), Knowledge Management Processes and Effect on Achieving Competitive Advantages: A Case Study of Jordan Telecom Group "Orange". *Jordan Journal of Business Administration*, 7 (4): 511-526.
- Taha, A. and Yohana, J. (2013), The Effects of Knowledge Management Processes in Capabilities of Creative Thinking; An Exploratory Study of Sample of Employees in the Central Library at the University of Mosul. *Tanmiat Al-Rafidain- Iraq Academic Scientific Journals*, 35 (112): 221-239.

#### المراجع الأجنبية

Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2010),

*Knowledge Management: Systems and Processes*,

- M.E. Sharpe.
- Brown, S. Dennis, A. Burley, D. and Arling, P. (2013), Knowledge Sharing and Knowledge Management System Avoidance: The Role of Knowledge Type and the Social Network in Bypassing an Organizational Knowledge Management System. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64 (10): 2013-2023.
- Casida, J. (2008), Linking Nursing Unit's Culture To Organizational Effectiveness: A Measurement Tool. *Nursing Economic*, 26 (2): 106-110.
- Chatterjee, S. (2014), Managing Constraints and Removing Obstacles to Knowledge Management. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 12 (4): 24-38.
- Cho, T. (2011), **Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: An Investigation into the effects of Knowledge Infrastructure and Processes on Organizational Performance**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, USA.
- Gold, A. Malhotra, A. and Segars, A. (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.
- Hajir, J. (2015), **The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Innovation at Mobile Telecommunication Companies in Jordan**, Unpublished master's thesis, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Jagasia, J. Baul, U. and Mallik, D. (2015), A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. *Business Perspectives and Research*, 3(1): 1-20.
- Khalifa, M. and Liu, V. (2003), Determinants of Successful Knowledge Management. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1 (2): 103-112.
- King, W. (2009), Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, 4, 3-13.
- Krejcie, R. and Morgan, D. (1970), Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Likert, R. (1932), A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Mageswari, S. S. and C, Dath, T. (2015), Knowledge Management Enablers, Processes and Innovation in Small Manufacturing Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 13 (1): 33-58.
- Masa'deh, R., and Shannak, R. (2012), Intermediary Effects of Knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. *Research Journal of International Studies*, 24, 112-128.
- Mathew, V. (2008), Knowledge Management Progression, Issues and Approaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda, *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 6 (1).
- Pietrzak, M., Jalosinski, K., Paliszkievicz, J. and Brzozowski, A. (2015), A Case Study of Strategic Group Map Application Used as a Tool for Knowledge Management. *Journal of Computer Information Systems*, 55 (2): 68-77.
- Pugna, I. and Boldeanu, D. (2014), Factors Affecting Establishment of An Institutional Knowledge Management Culture – A Study of Organizational Vision. *Journal of Accounting & Management Information Systems*, 13 (3): 559-583.
- Rašula, J. Vukšić, V. and Štemberger, M. (2012), The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Economic and Business Review*, 14 (2): 147-168.
- Riaz, M. and Khalili, M. (2014), Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8 (2): 355-364.

Sekaran, U. and Bougie, R. (2013), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, (6th edition),

New York :Wiley.

## **Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at the University of Jordan**

*Balsam Mikkawi<sup>1</sup>, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh<sup>2</sup>, Musa Al-Lozi<sup>3</sup>*

### **ABSTRACT**

The aim of this research is to explore the impact of knowledge management infrastructure (information and communication technology, organizational culture and organizational structure) on the effectiveness of academic staff at the University of Jordan. A total of 316 questionnaires were used to analyze information from the respondents. Results of the current study revealed that there is a significant positive impact of KM infrastructure on academic staff effectiveness. Also, the study found that there are statistically significant differences in the impact of knowledge management infrastructure on academic staff effectiveness due to academic rank. The researchers recommend the University to ensure the existence of KM infrastructure and implement knowledge sharing among its academic staff.

**Keywords:** Knowledge management infrastructure, Academic staff effectiveness, The University of Jordan, Jordan.

---

<sup>1</sup> A Graduate Student of Public Administration, School of Business, The University of Jordan, balsam\_mikkawi@yahoo.com

<sup>2</sup> Associate Professor of Management Information Systems Department, School of Business, The University of Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

<sup>3</sup> Vice President for Humanities Faculties Affairs, The University of Jordan, Amman, Jordan, Lozi.musa@ju.edu.jo

Received on 16/2/2016 and Accepted for Publication on 3/7/2016.