

أثر إدارة المعرفة على كفاءة أداء الجامعات السورية الخاصة

د. أحمد زهير شامية* ، عدي سلطان**

*قسم الاقتصاد والعلاقات الدولية-كلية الاقتصاد-جامعة حلب

**طالب دكتوراه- قسم الاقتصاد والعلاقات الدولية-كلية الاقتصاد-جامعة حلب

الملخص

تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، وإدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر جامعات سورية خاصة حديثة، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات 2017-2012.

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ وبالتالي استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم مقترحات يمكن أن تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الجامعات الخاصة موضع الدراسة، وكل الجامعات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

مقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي - القرن الرقمي - إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والنقاطها واستخدامها في العمليات.

وإدارة المعرفة Knowledge management هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء. في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

أهمية البحث

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال

- 1- تناولها لموضوع "إدارة المعرفة" بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً وأثره في مستوى كفاءة إدارة الجامعات الخاصة.
- 2- صلتها بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة.

3- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية ليكون موجهاً لها في نشاطاتها في النمو التقدم.

أهداف البحث

توخت الدراسة تحقيق الأهداف التالية

- 1- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق؛ وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.
- 2- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات التعليمية، ومحاولة تعرف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الجامعات الخاصة موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً.
- 3- تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الجامعات الخاصة المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.
- 4- تقديم المقترحات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية.

مشكلة البحث

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة. ورغبة من الباحثين في معرفة مثل هذا الأمر في الجامعات الخاصة العاملة وفقاً لقانون تنظيم الجامعات لعام 2006 وتعديلاته، وهي جامعات حديثة العهد نسبياً، ومن خلال الحوار الذي تم مع قيادات إدارية متوسطة وعالية فقد لحظ أمران مهمان هما:

الأول: عدم إدراك القيادات الإدارية بشكل عام وقيادات إدارة الموارد البشرية والقيادات المسؤولة عن إدارة المعرفة أهمية موضوع "إدارة المعرفة" بصورة صحيحة تتفق والأصول العلمية لنهج هذه الإدارة والعناصر المكونة لها وعلاقة كل ذلك بمستوى الأداء سواء على المستوى العام للمنظمة أو في كيفية الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين.

الثاني: وجود رغبة كبيرة لدى تلك القيادات الإدارية في تطبيق واستخدام إدارة المعرفة، كما يجب أن تكون وليس كما هو عليه الحال للسير بجامعاتهم قدماً إلى الأمام.

اختصاراً يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الجامعات السورية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء؟

2- كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الجامعات الخاصة ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية وفي تحقيق رضا الطلبة؟

3- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو ومن ثم في الإبداع المنظمي بوصفه القاعدة الأساس في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الجامعات الخاصة.

فرضيات البحث

اعتماداً على ما سبق ذكره عن متغيرات الدراسة قمنا بتحديد ثلاث فرضيات تتوجه لتحديد العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة بمتغير الأداء وبمكوناته الثلاثة لاستحالة جمع بيانات تتعلق بتأثير إدارة المعرفة بالمحور المالي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء .

الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء .

الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة ومستوى الأداء .

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من 10 جامعات سورية خاصة وقد كانت العينة مختارة وعلى أساس عمدي وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي، وهي جامعات تتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة ، وقد شملت الدراسة المدرءاء في المستويات الإدارية العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشر جامعات ، وتم بتوزيع 180 استمارة بواقع 18 لكل جامعة، استعيد منها 152 بنسبة 82%، استبعد منها 8 استمارات، على النحو الذي بلغ فيه عدد الاستمارات التي حلت 144 استمارة، وقد تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الملائمة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار المتعدد النسب، اختبار "t" وعولجت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

منهجية البحث

اتبع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

أدوات الدراسة

من أجل انجاز اهداف الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

الجانب النظري: تم الاعتماد على ما توفر من مصادر ودوريات ورسائل عربية وأجنبية فضلاً عن اعتماد شبكة الإنترنت.

الجانب التطبيقي :

تم استخدام أسلوب المقابلات المحددة مع ذوي الاختصاص والمديرين في المستويين الأعلى والأوسط من الجامعات، وقد كان التركيز على أسلوب الاستبانة وقد وزعت استبانة على عينة الدراسة المؤلفة من ثلاثة أجزاء هي:

الأول: لجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 4 فقرات.

الثاني: لجمع المعلومات اللازمة عن إدارة المعرفة ويتضمن 38 فقرة موزعة على عمليات المعرفة.

الثالث: لجمع المعلومات عن الأداء، ويتضمن 23 فقرة موزعة على العمليات الداخلية.

وقد صممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

أولاً- إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة اليوم المجال الأحدث التي خطفت اهتمام المختصين، وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال، والذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء، ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها الانتقال الواضح إلى الاقتصاد المعرفي وما يرافقه من مظاهر وقوانين إضافة نظرة جديدة لمفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة، وهجرة القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقال مزايا الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية والفكرية¹.

ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً واحداً شاملاً وواسعاً ومتقناً عليه لإدارة المعرفة إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد، فقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته. فمفهوم إدارة المعرفة يشير إلى أنها استخلاص لمعرفة من الأفراد والقيام بتحليلها وإعادة

¹ فرحان، علاء والعبادي، هاشم(2006)، العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها

على القدرات التنافسية للمنظمة، مجلة جامعة القادسية العدد 3، ص50.

تشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية"، أما التصنيف الإرشادي فيركز على تقديم وصفات ملموسة عن الطرائق التي يجب أن تسير بها المنظمات قاعدتها المعرفية مثل: تقانة المعلومات، ونظم المعلومات (الإنترنت، قواعد البيانات، صناعة البرمجيات) وفقاً لهذا الاتجاه تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية إدارة المعلومات المخزنة بصورة نظامية وكفوءة"².

ونتفق مع المفهوم الذي ينص على أن إدارة المعرفة هي: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"³.

الشيء الأهم في مفهوم إدارة المعرفة ما يتعلق بعناصرها التي تتكون من⁴

1- عمليات إدارة المعرفة: وهذه تتكون من أربع عمليات جوهرية :

أ- توليد المعرفة

ب- خزن المعرفة

ج- توزيع المعرفة

د- تطبيق المعرفة

2- تقانة إدارة المعرفة: وتتكون من

أ- نظم العمل المعرفية (نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي)

ب- نظم أتمتة المكتب (البريد الإلكتروني، الاسترجاع الآلي للمعلومات)

ج- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة

د- نظم الذكاء الاصطناعي

3- فريق المعرفة: الذي يتكون من

² الزامل، ريم، (2003) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الجزيرة، العدد 16.

³ الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه، بغداد.

⁴Darroch, J. (2003 "Developing a Measure of Knowledge Management, Behaviors and practices".

أ-صنّاع المعرفة

ب-مديرو المعرفة

ج-إدارة معرفة الزبائن

ويقصد **بخزن المعرفة** الحفاظ عليها من خلال الوثائق والسجلات والحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، ويدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتقسام⁵ أما **تطبيق المعرفة** فيعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها⁶.

ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها⁷:

1- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

2- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.

3- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم.

ثانياً-الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة⁸.

⁵ دراكر، ب. ف، "الإدارة للمستقبل"، ترجمة صليب بطرس (1999)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ص 62.

⁶ باداركو، جوزيف، 1993-حلقة المعرفة - كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع، القاهرة مصر، ص111.

⁷ شوارتز، أندرو، أي، (2001) إدارة الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، ص 87.

فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضا الزبائن، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجاه المجتمع⁹.

فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقانة المعلومات والاتصالات فضلاً عن أن أغلب منظمات الأعمال تتجه حالياً نحو اقتصاد المعرفة؛ فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق¹⁰.

فنتائج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة. كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم.

ثالثاً-العلاقة بين دور إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء

إن دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد يتمثل في توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخبزها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة

⁸ Bontis, N., 1999, "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", International Journal of Technology Management, Vol.18, p176.

⁹ Wheelen, Thomas, L. & Hunger, J. David, 1995- **Strategic Management and Business Policy**, 5th. ed., Addison Wesley Publishing Co., Inc., U. S.A, p 54

¹⁰ Hill; & Jones, G (2006) "**Strategic Management Theory**, New York, p49.

العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى¹¹:

أ-تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل وزيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

ب-إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

ج-تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

رابعاً-متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

1-**المتغير الرئيسي المستقل:** "إدارة المعرفة" ويتفرع عنه المتغيرات الآتية: (أ) عمليات إدارة المعرفة (ب) تقانة إدارة المعرفة (ج) فريق المعرفة.

1- **المتغير التابع:** "الأداء" ممثلاً بمقدار الربح المحقق، ويمثل المحور المالي الذي يعكس الأهداف المالية من خلال قدرة الجامعة في تحقيق مصالح المالكين وحملة الأسهم، الذي يركز على حجم الدخل التشغيلي ومستواه بشقيه: العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار. فالعائد على حق الملكية يحدد مدى قدرة المنظمة في تحقيق مصالح المالكين، في حين يحدد مؤشر العائد على الاستثمار قدرة الجامعة في تحقيق مصالح حملة الأسهم. ويعد مؤشر العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات استخداماً في تقويم الأداء المنظمي وأفضلها لقياس مستوى الربحية، ويتم احتسابه على أساس نسبة صافي الربح إلى إجمالي رأس المال المستخدم أو إلى إجمالي الموجودات، أما مؤشر العائد على حق الملكية، فيعد

¹¹ Kaplan; R. & Norton, D (2004) "The Balanced Score Card". Harvard Business Review, Vol. 70, No 1, p82 .

أيضاً مقياساً مهماً لقياس الأداء المالي للمنظمة ويحتسب على أساس نسبة صافي الربح إلى حق الملكية.

وكون الجامعات المبحوثة هي جامعات خاصة غير مساهمة أي لها صفة الملكية الشخصية (حق الملكية) فإننا لم نتمكن . وعلى النحو اللازم . من الحصول على بيانات فعلية من واقع سجلات تلك الجامعات الخاصة، عدا ما تم التصريح به من قبل الجهات المالية عن معدل العائد على حق الملكية ومتوسط نموه خلال سنوات الدراسة فإننا اعتمدنا بصورة أساسية على البيانات اللامعلمية عن طريق الاستبانة والتي انطوت على المتغيرات الثلاثة الآتية :أ) متغير العمليات الداخلية ب) متغير رضا الزبائن(الطلاب) ج) متغير التعلم والنمو

علماً أن هذه المتغيرات الثلاثة تعكس مستوى الأداء وذات تأثير في المحور المالي إيجاباً أو سلباً .ولهذا السبب أشرنا في الدراسة العملية إلى متوسط معدل حق الملكية ونموه خلال سنوات الدراسة، وتم التركيز على المحاور (المتغيرات) الثلاثة المذكورة للدلالة على مستوى أداء الجامعات الخاصة التي على أساسها صيغت فرضيات الدراسة، مع الإشارة إلى صعوبة إن لم يكن استحالة تحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في معدلات العائد على حق الملكية ومعدلات نموه.

خامساً-التحليل الإحصائي للمتغيرات

1-متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

أ-عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق): أظهر التحليل أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات عمليات إدارة المعرفة جميعها (باستثناء فقرتين من أصل 20) كانت إيجابية إذ بلغ الوسط الحسابي المحسوب ما بين 4.17 و3.02؛ علماً أن الوسط الحسابي النظري 3.00 وبانحراف معياري ما بين 0.72 و0.87 وهذا يدل على اتفاق شبه تام بين الأفراد على أن جامعاتهم تحصل على المعلومات الجديدة من بيئتها الخارجية (طلاب، مجهزين، منافسين)، وفيما يتعلق بخزن المعرفة فإن نتائج الوسط الحسابي لفقرات الاستبيان تشير إلى أن السجلات والوثائق المكتوبة هي

الوسيلة المعتمدة لخص المعرفة، يلي ذلك الحاسوب ووسائل تخزين المعلومات الرقمية الأخرى، كما يمكن الاستنتاج من التحليل الوصفي أن على الجامعات الخاصة عينة الدراسة تنشيط الحفز المادي والمعنوي لإثارة دافعية الأفراد الجيدين الموهوبين للبقاء في العمل وعدم تسربهم إلى جامعات أخرى قد تقدم إجراءات جذب أكثر وذلك للحفاظ على المعرفة الضمنية، والاستفادة منها في العمليات والأنشطة اليومية لتتحول إلى معرفة ظاهرة.

وفيما يخص توزيع المعرفة فإن اتجاهات أفراد العينة دلت على أنها إيجابية بالكامل وأن هناك اتفاقاً تاماً على أن جامعاتهم تعتمد في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية، وكذلك على العلاقات والاتصالات غير الرسمية. أما في مجال تطبيق المعرفة أيضاً أظهر التحليل أن هناك اتفاقاً بين العاملين (عدا فقرتين من فقرات الاستبيان) على أن جامعاتهم تمنحهم الحرية في تطبيق معارفهم، بل أكثر من ذلك فإن المديرين يحثونهم على التطبيق الذي يرونه جيداً. أما الإجابات السلبية في الفقرتين فإن ذلك يدل أن على قيادة تلك الجامعات الخاصة زيادة الاحتكاك والتفاعل والحوار مع العاملين حول المعلومات التي يمتلكونها أو التي يجب أن يمتلكوها. إجمالاً، تعد اتجاهات الأفراد حول متغير إدارة المعرفة إيجابية إذ يفوق وسطه الحسابي 3.55 بانحراف معياري 0.68، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل أكثر من 19.3%، وهذا يدل على الانسجام الكبير في إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة، وذلك كما في الجدول رقم (1).

الجدول 1- نتائج التحليل الإحصائي لعمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
توليد المعرفة	3.66	0.933	26.9
خزن المعرفة	3.68	0.897	22.6
تطبيق المعرفة	3.44	0.79	23.98
توزيع المعرفة	3.44	0.72	25.89
إدارة المعرفة	3.55	0.68	19.30

ب-تقانة المعرفة (فقرات الاستبيان:26-22): من أبرز هذه التقانات: نظم العمل المعرفية، نظم أتمتة المكتب، نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، الذكاء الاصطناعي، وهي تقانات يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها. ونتيجة تحليل فقرات الاستبيان (6 فقرات) تبين ما يأتي:

الوسط الحسابي لتقانة المعرفة 3.14 بانحراف معياري قدره 0.47، ومعامل اختلاف 15.06% تعني هذه النتائج أن العاملين والوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة ترتبط بشبكة حواسيب، وتحديثها مستمر لنظم المعلومات فيها، كما أن استجابتها تعد سريعة بالقياس إلى التغيرات البيئية.

ولكن تبين غير ذلك بالنسبة إلى نظم التصميم بمساعدة الحاسب، وفي نظم أتمتة المكتب حيث كان استخدام مثل هذه النظم ضعيفاً، فوسطها الحسابي 3.05، وهو قريب من الوسط النظري وبانحراف معياري 0.81. كما تبين أن تلك الجامعات الخاصة لا تستخدم نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة ولا الذكاء الاصطناعي أيضاً حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا العنصر أقل من 2.4 وبانحراف معياري بلغ 72%. أما معامل الاختلاف فكان ضعيفاً؛ إذ لم يتجاوز 15.05%، وهذا يشير إلى الانسجام الكبير بين الأفراد المبحوثين حول فقرات عنصر تقانة المعرفة جميعها.

وبشكل عام، يشير تحليل تقانة المعرفة إلى إيجابية اتجاهات أفراد العينة حول هذا العنصر؛ لأن الوسط الحسابي بلغ نحو 3.14 وبانحراف قدره 47%. وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أنه ينبغي تفعيل استخدام تقانات إدارة المعرفة لتتمكن الجامعات الخاصة من التطبيق الناجح لإدارة المعرفة.

ج-فريق المعرفة (فقرات الاستبيان:38-27): يتكون فريق المعرفة من صنّاع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن، وعلى أساس تحليل بيانات هذا العنصر المكون من 12 فقرة من الاستبيان أظهر النتائج الآتية:

فيما يخص اتجاهات أفراد العينة تجاه فريق المعرفة، كانت إيجابية إذ إن الأوساط الحسابية لفقرات الفريق تفوق الوسط النظري 3.60 وبانحراف معياري 0.66، وهذا

يدل على وجود اتفاق شبه تام بين الأفراد حول امتلاك جامعاتهم صناعات معرفة مؤهلين. ويتضح من الجدول رقم (2) انخفاض معامل الاختلاف لجميع فقرات فريق المعرفة الذي بلغ 18.16%، وهذا يدل على الانسجام بين إجابات أفراد العينة. الجدول 2- نتائج التحليل الإحصائي لفريق المعرفة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
صناعة المعرفة	3.85	0.81	22.2
مدير المعرفة	3.42	1.18	27.5
إدارة معرفة الزبائن	3.54	0.93	25.8
متغير فريق المعرفة	3.60	0.66	18.16

يلاحظ مما سبق أن متغير فريق المعرفة يحتل المرتبة الأولى يليه متغير عمليات إدارة المعرفة ومن ثم تقانة المعرفة، وفقاً لما يشير إليه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف؛ وذلك من حيث اتجاهات أفراد العينة وآراؤهم، وهذا يستوجب من الجامعات الخاصة عينة الدراسة الاهتمام أكثر بمتغير تقانة المعلومات كونه يمثل الوسيط بين متغيري العمليات والفريق. وعلى وجه العموم فقد بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة نحو 3.43 بانحراف مقداره نحو 0.58 ومعامل اختلاف 17.04 وكلها نتائج ايجابية.

2- متغيرات الأداء (المتغير التابع)

وكما أشرنا سابقاً فإن متغير الأداء يتألف من المحور المالي ومحاور عمليات التشغيل ورضا الزبائن (الطلبة)، والتعلم والنمو. وقد بلغ المتوسط السنوي لمعدل حق الملكية خلال سنوات الدراسة للجامعات عينة الدراسة 16.7% بانحراف معياري مقداره 0.86 ومعامل اختلاف نحو 21% تقريباً، مع الإشارة إلى أن هذا المعدل ليس نتيجة إدارة المعرفة وإنما نتيجة: منها داخلية وأخرى خارجية، وإدارة المعرفة أحد هذه العوامل. وقد جمعت البيانات عن متغير الأداء لمحاور العمليات والزبائن والتعلم والنمو بواسطة 23 فقرة من الاستبيان، وكانت النتائج كما يأتي:

- محور العمليات الداخلية(الفقرات:44-39): ويعكس هذا المحور أداء النشاطات التشغيلية داخل الجامعات الخاصة، وقد خصص له 5 فقرات من الاستبيان. وأظهر التحليل أن الوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري 0.75، وهذا يشير إلى جوانب إيجابية متفق عليها بين الأفراد فيما يتعلق بالعمليات الداخلية علماً أن معامل الاختلاف لم يتجاوز 19.8%.
- محور الطلبة(الزبائن)(الفقرات:51-45): أشار التحليل إلى إيجابية اتجاهات الأفراد إذ بلغ الوسط الحسابي 3.71 بانحراف 0.74 ومعامل اختلاف 20.2%، أي أن نشاطات الجامعات الخاصة تعمل -إلى حد كبير- في تحقيق رضاهم، علماً أن تحليل فقرات الاستبيان أشار إلى وجود عدم تأكد من اهتمام الطلاب بتقديم مقترحات لتطوير مخرجات الجامعات الخاصة، كما كان واضحاً وجود قصور في مهام الإدارات المعنية بإحداث التفاعل بين الجامعات الخاصة وطلابها؛ مما يستوجب تفعيل وظيفة معرفة الطالب عن كثره لكسبه في تقديم مقترحات للتطوير والتحديث.
- ب-محور التعلم والنمو(الفقرات:61-52): ويعكس هذا المحور قدرة الجامعات الخاصة على تنمية القدرات الفكرية للعاملين وتحسين مستوياتهم المعرفية والمهارية وإحداث التطوير اللازم في الهياكل والثقافات، بمعنى أكثر تحديداً، القدرة على إحداث الإبداع. وقد أشارت نتائج التحليل إلى إيجابية إجابات أفراد العينة حول الإبداع بأنواعه المختلفة (طرح خدمات جديدة، تطوير هياكل تنظيمية ووظيفية، تقديم برامج جديدة. الخ). وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.53 وبانحراف 0.61، كما لوحظ انخفاض معامل الاختلاف لمحور التعلم والنمو 17.2% مقارنة بمحور العمليات ومحور الطلبة.
- اختصاراً أظهرت مؤشرات الأداء نتائج إيجابية إذ بلغ الوسط الحسابي له 3.67 وبانحراف بلغ 0.68، في حين لا يشكل معامل الاختلاف أكثر من 19%، وذلك كما يظهرها الجدول رقم (3)

الجدول 2-نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الأداء

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
العائد على حق الملكية	16.7	0.86	21
العمليات الداخلية	3.78	0.75	19.8
الطلاب(الزبائن)	3.71	0.74	20.2
التعلم والنمو	3.53	61.	17.2
متغير فريق المعرفة	3.67	0.68	19.06

سادساً-اختبار الفرضيات

نتيجة تحليل علاقات الترابط والأثر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل بمتغيراتها الفرعية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، تقانة المعرفة، فريق المعرفة وبين متغير الأداء - كمتغير تابع-وبمحاورة الثلاثة:

(العمليات الداخلية، الطلبة، التعلم والنمو) التي على أساس هذه المتغيرات صيغَتِ الفرضيات نبين الآتي:

الفرضية الأولى: التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء، وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS وباستخدام معامل الانحدار المتدرج واختبار "t" تبين أن نحو 42% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية في الجامعات الخاصة موضع الدراسة وخلال سنوات الدراسة الخمس تعود إلى عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى وهو دور إيجابي وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% لأن قيمة t = 8.76 ومعامل ارتباط زاد على 95%. كما أن ما يقارب 34% من التحسينات التي جرت على محور الطلبة(الزبائن) من حيث درجة الرضا كانت بنتيجة عمليات إدارة المعرفة، وهو أثر ذو دلالة إحصائية لأن قيمة t = 8.15 عند مستوى 1%، وإن معامل الارتباط بلغ نحو 96%، كما أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء من حيث محور التعلم والنمو كأحد متغيرات الأداء، حيث تبين أن أكثر من 37% من التحسينات التي جرت على هذا المحور كانت بفضل

تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهو أثر ذو دلالة لأن قيمة $t = 6.16$ عند مستوى 1% ومعامل ارتباط 91%.

الفرضية الثانية: وتتص على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر تقانة إدارة المعرفة ومستوى الأداء بمكوناته الثلاثة. فنتيجة احتساب معامل ارتباط سيرمان وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تبين أن 27% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية تمت باستخدام تقانة إدارة المعرفة إذ بلغ معامل الارتباط 69.9%، وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% وبدرجة ثقة زادت على 99%. كما تبين أن 17% من التحسينات التي تمت على محور الطلبة من حيث درجة رضاهم كانت نتيجة تقانة إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط نحو 73.1% وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد على 99%. أما فيما يتعلق بمحور التعلم والنمو فقد تبين وجود نسبة 8% من تطوير متغير التعلم والنمو كان نتيجة تقانة إدارة المعرفة إذ بلغ معامل الارتباط 69.3%، وهو ارتباط ذو دلالة عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد أيضاً على 99%.

الفرضية الثالثة: التي تتص على وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية. فقد أظهر التحليل أن 9% من التحسينات التي تمت على العمليات الداخلية كانت بفضل فريق المعرفة من صناع ومديرين وذلك بمعامل ارتباط بلغ 83%، وهو ارتباط ذو دلالة عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد عن 99%.

فيما يتعلق بمحور الزبائن فقد أشار التحليل أن ما نسبته 7% من التحسينات التي تمت على هذا المحور كانت نتيجة فريق المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط أكثر من 70% وهو ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد على 99%.

كما أظهر التحليل أيضاً أن ما يقارب من 11% من التحسينات التي تمت على محور التعلم والنمو كانت نتيجة تطبيقات فريق المعرفة لأسس إدارة المعرفة وأصولها حيث معامل الارتباط نحو 76% عند مستوى 1% ودرجة ثقة تزيد أيضاً على 99%. كل ذلك يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

اعتماداً على ما سبق يمكن القول: إن هناك علاقات ارتباط (أثر إيجابي) بين كل من عناصر إدارة المعرفة وكل من محاور الأداء (العمليات، الطلبة(الزبائن)، التعلم والنمو) إذ وجدت علاقة ارتباط بين متغير إدارة المعرفة (بعناصرها الثلاثة) وبين متغير الأداء (بمحاوره الثلاثة أيضاً)، وذلك على أساس نتائج التحليل التي أشارت إلى نحو 78% من التحسينات التي جرت على العمليات الداخلية و 58% على الزبائن 56% على محور التعلم والنمو كانت تعود إلى إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة المدروسة وخلال السنوات الخمس للدراسة، وهو دور إيجابي وبالعلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة "t" كانت على التوالي 5.856 ، 8.312 ، 8.995 عند مستوى دلالة 1%.

ومرة أخرى نرى ضرورة الإشارة إلى عدم التمكن من البحث والتحليل لمعرفة أثر أو دور إدارة المعرفة على المحور المالي للأسباب التي أوردناها سابقاً. إجمالاً يمكن القول: إن هناك دوراً فعالاً لإدارة المعرفة على كفاءة الأداء في الجامعات الخاصة المدروسة سواء على الجوانب المالية أو على العمليات الداخلية التشغيلية، أو على رضا الزبائن(الطلبة)، أو على التعلم والنمو، إذ أظهر التحليل أن أكثر من 66% من كفاءة إدارة الجامعات الخاصة كان نتيجة استخدام المعرفة بعناصرها المختلفة، وهي علاقة ارتباط قوية إذ كانت قيمة $t = 7.82$.

النتائج

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن أن نقدم النتائج الآتية:

- 1- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة للجامعات في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة.
- 2- يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، ومحور الطلبة (الزبائن)، ومحور التعلم والنمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية والعائد (الجانب المالي).

- 3- تعتمد الجامعات الخاصة عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- 4- لا تقوم الجامعات الخاصة موضع الدراسة بإعطاء قدرٍ كافٍ من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
- 5- تقوم الجامعات الخاصة بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما وأنها تستجيب سريعاً لتغيرات التقانة.
- 6- تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية- كأحد محاور الأداء - بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والطلبة.
- 7- أجرت الجامعات الخاصة عينة الدراسة تغييرات عديدة -منها ما كان كبيراً- خلال مدة الدراسة على هياكلها التنظيمية والوظيفية وعلى استخدام الأساليب والوسائل والبرامج
- 8- بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ إن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء. ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

المقترحات

- بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية
- 1- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في الجامعات السورية الخاصة لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
 - 2- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
 - 3- البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل جامعة خاصة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

- 4- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.
- 5- أن يكون شعار الجامعات السورية الخاصة اليوم: "تطوير الموجود والتفكير بالجديد".

المراجع

المراجع العربية

- الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه، بغداد.
- باداركو، جوزيف، 1993- حلقة المعرفة – كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع، القاهرة مصر.
- دراكر، ب. ف، "الإدارة للمستقبل"، ترجمة صليب بطرس (1999)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- الزامل، ريم، (2003) إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الجزيرة، العدد 16.
- شوارتز، أندرو، أي، (2001) إدارة الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض.
- فرحان، علاء والعبادي، هاشم(2006)، العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة، مجلة جامعة القادسية، العدد 3.

المصادر الأجنبية

- Darroch, J. (2003 "Developing a Measure of Knowledge Management, Behaviors and practices".
- Bontis, N., 1999, "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the

state of the field", International Journal of Technology Management, Vol.18.

- Hill; & Jones, G (2006) "**Strategic Management Theory, New York.**
- Kaplan; R. & Norton, D (2004) "**The Balanced Scare Card**". Harvard Business Review, Vol. 70, No I.
- ¹Wheelen, Thomas, L. & Hunger, J. David, 1995- **Strategic Management and Business Policy**, 5th. ed.,. Addison Wesley Publishing Co., Inc., U. S.A.

The Rrelationship between Knowledge Management and Improve The performance of the Syrian Private Universities

Abstract

Knowledge management is interested select useful information and benefit from the exploitation of the organization's assets. It is very important for the survival of the organization and its superiority.

The aim of this study was to examine the role of knowledge management to improve the performance of the Syrian private universities .it has been applied to ten modern Syrian private universities, data were collected by a questionnaire designed for this purpose with some interviews, during the five-year period 2012-2017.

The study reached several conclusions; strong correlation between knowledge and performance management relationship; as well as applicable conclusions and recommendations will help to improve the performance of the Syrian private universities, and all other similar universities.