

# دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز

## دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

أ. د. سعد علي حمود العنزي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
رئيس قسم ادارة الاعمال

م. م. فايق جواد كاظم  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال الفكر الإداري النظري والبحوث والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل موزع إلى أربع ابعاد مهمة هي: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، بالإضافة إلى أربعة ابعاد تمثل المتغيرات المعتمدة للأداء الجامعي المتميز هي: (خفض الكلف وزيادة الأرباح، تحقيق الجودة، البحوث العلمية، خدمة المجتمع). ولقد تكونت العينة من 36 عضو هيئة تدريسية وزعت عليهم استبانة البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا- كرونباخ حيث بلغ 0.87. وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج (SPSS) وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية إدارة المعرفة في قياس الأداء الجامعي، وفي ضوء نتائج البحث وضع الباحثون مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تلائم طبيعة المنظمة موضوعاً البحث والمتمثلة منها بضرورة اهتمام المنظمة بعينة البحث بعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي ورفع كفاءته من خلال ما تمتلكه من معرفة حول طبيعة العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. المصطلحات الأساسية في البحث: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء الجامعي المتميز.

### Abstract

The research aims to determine the role of knowledge management to measure performance on a sample of faculties of Administration and Economics the University of Kufa, and to achieve this goal through a researcher from the theoretical literature and research and studies related to the construction of the scheme shows the hypothetical relationship between the variables, which was adopted by the independent variable knowledge management, distributed four variables are: (knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, the application of knowledge), as well as four variables representing the variables adopted for the performance of the university are: (to reduce costs and increase profits, improve quality, scientific research, service of the society). The sample consisted of 36 members of the teaching staff or approximately 10% of the community of the study questionnaire was distributed to seek verification of the apparent sincerity and steadfastness, in accordance with the method of alpha - Kronbach to 0.87. The research data were analyzed using SPSS and the results showed the agreement of all members of the sample survey on the importance of knowledge management in the measurement of university performance, and in light of the results of research by developing a set of recommendations and proposals that are appropriate to the nature of the organization.

Key words: knowledge, knowledge management, Superior University Performance.

## المبحث الأول / أولاً - منهجية البحث

### 1 : مشكلة البحث وتساؤلاته

تشكل المعرفة مورداً مهماً من موارد المنظمة، وعلى وفق هذا المنظور أن المنظمات أخذت تعتمد على المورد الجديد والمسمى المورد المعرفي وتستثمره إضافة للموارد التقليدية الموجودة في المنظمة. ونتيجة المقابلات الشخصية مع عينة من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة وجد عدم إدراكهم لعناصر إدارة المعرفة ودورها المؤثر في الأداء الجامعي المتميز. ولقد بلورة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى عينة من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة.

ولقد انشق عن التساؤل الرئيس اعلاه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ا - ما المقصود بإدارة المعرفة والأداء الجامعي المتميز ؟
- ب- ما مستوى أهمية متغيرات البحث في الكلية المبحوثة؟
- ج- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر إدارة المعرفة والأداء الجامعي المتميز في الكلية المبحوثة؟
- د- ما مدى تأثير كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة في الأداء الجامعي المتميز بالكلية المبحوثة؟
- هـ - هل يؤدي توافر عناصر إدارة المعرفة لدى الهيئة التدريسية عينة البحث إلى زيادة فاعلية الأداء الجامعي المتميز ؟

### 2- أهمية البحث

تنبع أهمية البحث الحالي من مساهماته الجادة في تحقيق فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما يتضح من النقاط الآتية:

- ا - من الناحية العلمية يعد هذا البحث إضافة إلى البحوث السابقة ورفد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة.
- ب - الأهمية العملية التي تحتلها الجامعة بشكل عام، والكلية بوجه خاص كونها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية الشاملة للبلد بإبعادها المختلفة سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية.

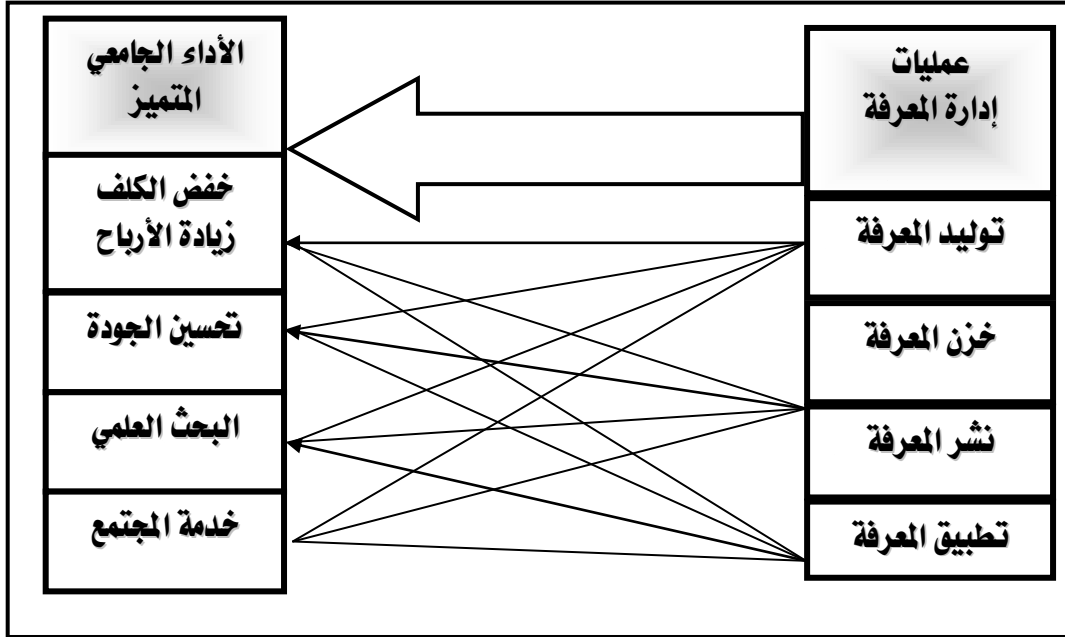
### 3 - أهداف البحث

يهدف البحث هذا إلى تحقيق الآتي:

- ا - معرفة مدى إدراك أفراد عينة البحث في الكلية لأهمية عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- ب - معرفة عمليات إدارة المعرفة المستخدمة في الكلية قيد البحث وكيفية استخدامها لتحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- ج - معرفة مستوى التباين والتطبيق بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي المتميز في الكلية قيد البحث.
- د - اختبار العلاقة المتحققة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) والأداء الجامعي المتميز.

## 4- مخطط البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تطلب الأمر صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وكما موضح في ادناه.



## 5- فرضيات البحث

تتمثل فرضية هذا البحث بما يأتي  
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.  
وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:-

- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين توليد المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين خزن المعرفة والأداء الجامعي المتميز.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين نشر المعرفة والأداء الجامعي المتميز.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تطبيق المعرفة والأداء الجامعي المتميز.

## ثانياً- الدراسات السابقة

1- دراسة (مصطفى، 1998):- اثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية

هدف من خلالها إلى وصف وتشخيص عوامل المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة، وتحليل علاقة واثر المعرفة التقانية في كل من السلوك الإبداعي والأداء المنظمي واثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في الأداء المنظمي. ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الفصل بين مصطلحي (Knowledge & Cognition) اللذين غالباً ما يتم تعريبهم إلى كلمة (معرفة). فضلاً عن أنها استنتجت وجود التباين في مستويات المعرفة المكتسبة بين الأفراد اعتماداً على المورد الذي ينهلون منه معرفتهم.

2- (دراسة الكبيسي، 2002) :- إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط .

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد علاقة بين ادارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال تحديد مستويات الإفادة من المعرفة الظاهرة والضمنية والأساليب المعتمدة في عمليات ادارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من (54) فرداً بواقع (11) مدير مفوض و (43) مدير قسم، وكانت الاستبانة أداة رئيسية في جمع المعلومات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- ان المنظمات عينة الدراسة أفادت من المعرفة الظاهرة واستثمرتها أكثر من المعرفة الضمنية.

ب- نجحت المنظمات المبحوثة في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها توليدها وتوزيعها، وتطبيقها في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

3- دراسة (Jussi : 2000) "مثلث الأعمال، الاستخبارات، قياس الأداء وإدارة المعرفة" (Triangle of Business , Intelligence , Performance Measurement and Knowledge Management) هدفت الدراسة الى الإجابة عن السؤال التالي " لأي غرض تستخدم ( الاستخبارات ، قياس الأداء وإدارة المعرفة ) . وقد توصلت الباحثة في مجال إدارة المعرفة الى استنتاج مفاده ان البيئة قد تغيرت كثيراً وأصبحت الاستجابة لها لا تتم بالوسائل التقليدية ، بل بضرورة وجود نظرة فلسفية لإدارة شمولية لإيجاد موجبات الإنجاز الجديدة إلا وهي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، وكذلك توصلت الى وجود علاقة بين المتغيرات الثلاثة المبحوثة .

4- دراسة Jillinda, et-al, 2001 : تطبيقات إدارة المعرفة في التعليم العالي  
Applying corporate knowledge management practices in higher Education  
هدفت الدراسة إلى الإجابة عن سؤاله مفاده: هل من الممكن استخدام وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في الكليات والجامعات؟. وقد خلصت إلى نتيجة مفادها، أنه يمكن تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي، وفي المجالات الآتية:

- أ- تطوير عمليات البحث العلمي.
- ب- تطوير عمليات المناهج الدراسية.
- ج- خدمة الطلبة في جميع شؤونهم.
- د- تطوير الخدمات الإدارية للجامعات.
- هـ- التخطيط الاستراتيجي.

5- دراسة (Kidwell et al. , 2003) :-  
تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي

#### Applied Practices Knowledge Management in Higher Education

وقد تمحورت مشكلتها حول محاولة الإجابة على السؤال المطروح وهو هل بالإمكان تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في الكليات والجامعات؟. ولقد استنتجت أن المشاركة في المعارف هي سبب وجود المعارف، وفي هذه الحالة فإن قطاع التعليم العالي يجب أن يستفيد من ممارسات إدارة المعرفة كبقية المؤسسات الأخرى التي وظفت هذه الممارسات لتعزيز حالات الإبداع والابتكار وتحسين الخدمات المقدمة أو لتحقيق التميز.

#### تحديد مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- أ- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، إذ أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها مما سهل الطريق إمام الباحثون في بناء الإطار النظري لدراساتها.
- ب- التعرف على منهجيات هذه الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثون من تصميم منهجية دراستها.
- ج- الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار نموذج البحث الافتراضي.
- د- الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات، إذ تمكن تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات البحث الحالي عن طريقها.
- هـ- التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، التي سهلت على الباحثون الانطلاق من حيث انتهى الآخرون او البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

## المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

### أولاً- إدارة المعرفة- المفهوم والأبعاد

#### [1]: مفهوم إدارة المعرفة

حظي موضوع إدارة المعرفة (KM) باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم من قبل الأكاديميين من كتاب وباحثين والممارسين من مدراء ومسؤولين. وذلك لما تحققه هذه الممارسة من مزايا اقتصادية وتنافسية. وقد تناول الكتاب والباحثين العديد من التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة، حيث عرفها (العاني، 2004، 45) على أنها القدرة المميزه على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها، واستحضارها سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأفراد باتقان وتميز عال يسهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام. وعرفت (1 : Raja, 2000) إدارة المعرفة على أنها تكامل المعرفة من مختلف المصادر والأشكال والصيغات لغرض المشاركة بها في النشاطات المحددة لتحقيق الأهداف.

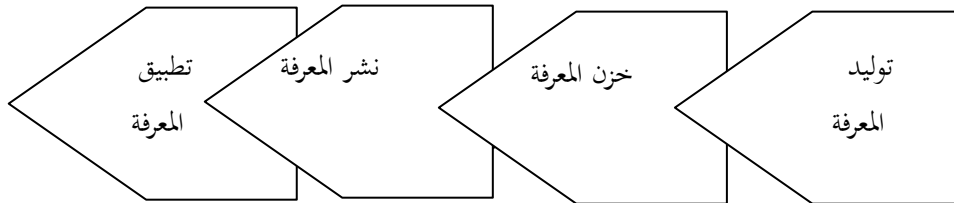
ويعبّر عنها (Daft, 2001, 257) بأنها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة). في حين يراها (العابدي والعبادي، 2007) بأنها (عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة، وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس).

وهناك من عرف إدارة المعرفة على كونها الإدارة المنهجية والواضحة للمعرفة العلمية وما يرتبط بها من عمليات بناء وجمع وتنظيم ونشر واستعمال واستثمار للمعلومات لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة (4 : Skyrme, 2002).

ويرى الباحثون إن إدارة المعرفة عملية حصول المنظمة على المعرفة من خلال مصادرها والاستفادة منها لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

#### [2]: عمليات إدارة المعرفة

تتضمن عمليات إدارة المعرفة عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من أجل البقاء والنجاح، وإن القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة، وهناك عدة نماذج تصف عمليات إدارة المعرفة، منها ما جاء به Heisig:2001 من إن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها (الكبيسي، 2002، 68)، والتي يوضحها الشكل (1) أدناه:



المصدر: الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2002، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينه من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص68.

#### 1- توليد المعرفة

وتتضمن هذه العملية إيجاد معرفة جديدة في المنظمة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعلم... الخ بالإضافة إلى ذلك بأن المنظمة تسعى وفق هذه العملية الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية ويرى (McShane & Glinow, 2000, 21) إن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وإن هناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي: (التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى).

## 2- خزن المعرفة

ان عملية خزن المعرفة هي ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة وتتضمن كل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام حال تكوينه وتقديمه. أي حفظ المعرفة في النظام المخصص لها وضمان ديمومتها (Newman & Canrad,1999:3).

### 3- نشر المعرفة

تعني توزيع المعرفة على مستويات المنظمة وأفرادها كافة للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، حيث ينبغي ان يعرف كل شخص داخل المنشأة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع وبعملية التوزيع (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة منظمة. كما تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلى للمعرفة في المنظمة، وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الرحب (السياني، 2001، 12).

### 4- تطبيق المعرفة

يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها ويشير (McShane & Glinow,2000,23) إلى إن جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئاً من النفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق. إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بما يحقق أهدافها. لذا تعد من أبرز عملياتها وأهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من مجموعة من القواعد والإجراءات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (ولي، 2007، 108).

## ثانياً- الأداء الجامعي المتميز: المفهوم – الأبعاد

### [1]: الأداء الجامعي المتميز

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي، أو كما يطلق عليه بعض الباحثون بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (العابدي والعبادي، 2007، 221). وكذلك يعد الأداء من المصطلحات والمفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الاداء قد تكون ذات آثار سلبية على ربحية المنظمة أو قد تكون أساساً في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (يوسف، 2006، 27-37). ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الاداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة (السلمي، 2002، 29). أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة (يوسف، 2006، 27-37).

ويرى الباحثون أن الأداء الجامعي المتميز هو ترابط مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها.

### [2]: متغيرات الأداء الجامعي المتميز

#### أ. خفض التكاليف وزيادة الأرباح

تسعى الكلية إلى خفض التكاليف من خلال تخفيض كلفة الخدمات المقدمة للطلبة ومستوى كلفة العمليات التشغيلية والإدارية بالإضافة إلى الأرباح التي تحققها عن طريق الخدمات التي تقدمها (Harvey and Brown, 2001) و (قداده ، 2006).

#### ب. تحسين الجودة

أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحقيقات المستمرة التي تمكن المنظمة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين (الفتلاوي، 2006، 42). ويُعد التحقيق المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (الجامعة) التي تسعى دائماً إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فالتحقيق المستمر ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر متجدد ذو عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. وان برامج تحقيق الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. (العبيدي، 2004، 50).

### ج. البحث العلمي

يمثل البحث العلمي عنصراً أساسياً من عناصر الأداء الجامعي المتميز، إذ أن البحث العلمي الأصيل يساعد الكلية على الرقي بممارستها المهنية في ميدان اهتمامها وكسب ثقة الصناعة عن طريق تقديم الحلول للمشاكل وغيرها، كما أن التدريس الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملاً الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة والمجلات محكمة وأوراق العمل. ومن الضروري الاهتمام بنشر في مجلات متخصصة عالمية والتي يمثل الجزء الأكبر من نتاج البحث العلمي (الغامدي، 2006، 3) (شعبان والعايدي، 2007).

### د. خدمة المجتمع

يشكل إسهام الجامعة بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد في خدمة المجتمع عنصراً أساسياً من عناصر تقويم أدائه الجامعي المتميز. ويوضح هذا الجزء في الجامعة دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المدني خلال العام شاملاً في ذلك الاستشارات لحل المشاكل المؤسسية وتنظيم أو المساهمة في ندوات أو ورش العمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص أو أية إسهامات أخرى مثل براءات اختراع، استشارات مهنية، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، أو دورات التعليم المستمر... الخ. (العزاوي، 2007، 85)، (شعبان والعايدي، 2007).

## البحث الثالث/ الإطار العملي للبحث

### أولاً- وصف وتشخيص متغيرات إدارة المعرفة

بهدف إعطاء وصف وتشخيص لإدارة المعرفة بشمولية أكبر سيتم وصف لأبعاده وتشخيصها وفقاً ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمة عينة البحث وعلى النحو الآتي:  
أ- توليد المعرفة

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لتوليد المعرفة (X1-X5) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (78%) بوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) الأمر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة باكتساب المعرفة من مصادرها وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية X1) حيث كانت شدة الإجابة (87.2%) بوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.72). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تسعى المنظمة لإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة X2) حيث كانت شدة الإجابة (55.4%) بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.17)، وهذا يعني عدم سعي المنظمة بإقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية.



## جدول (1)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، شدة الإجابة، الانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة لمتغيرات إدارة المعرفة في عينة البحث.

انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط الموزون	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	متغيرات إدارة المعرفة	X1	
			1	2	3	4	5			
0.72	%87.2	4.36	-	-	5	13	18	X1	توزيع المعرفة	
1.17	%55.4	2.77	3	17	4	9	3	X2		
0.72	%82.6	4.13	-	1	4	20	11	X3		
1.04	%82.6	4.13	-	5	2	12	17	X4		
0.91	%82.2	4.11	1	2	1	20	12	X5		
0.91	%78	3.90	المعدل العام							
انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط الموزون	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	متغيرات إدارة المعرفة	X2	
1	2	3	4	5						
0.92	%80	4	-	2	11	20	3	X6	خزن المعرفة	
0.97	%76.6	3.83	1	3	5	19	8	X7		
0.71	%73.2	3.66	-	4	3	18	11	X8		
0.80	%75	3.75	-	3	8	20	5	X9		
0.73	%78.2	3.91	-	2	5	23	6	X10		
0.82	%76.6	3.83	المعدل العام							
انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط الموزون	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	متغيرات إدارة المعرفة	X3	
1	2	3	4	5						
0.85	%76	3.80	-	4	5	21	6	X11	نشر المعرفة	
1.05	%70	3.50	-	9	6	15	6	X12		
1.05	%75	3.75	1	4	7	15	9	X13		
0.82	%81	4.05	-	1	5	20	10	X14		
0.88	%77.6	3.88	1	2	4	22	7	X15		
0.93	%75.9	3.78	المعدل العام							
انحراف معياري	شدة الإجابة	متوسط الموزون	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	متغيرات إدارة المعرفة	X4	
1	2	3	4	5						
0.70	%82.2	4.11	-	1	4	21	10	X16	تطبيق المعرفة	
0.96	%68.8	3.44	-	8	8	16	4	X17		
0.67	%78.8	3.94	-	1	6	23	6	X18		
0.96	%68.8	3.44	1	6	8	18	3	X19		
0.74	%73.8	3.69	-	3	8	22	3	X20		
0.80	%74.4	3.72	المعدل العام							

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

## ب- خزن المعرفة

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لخزن المعرفة (X6-X10) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (%76.6) بوسط حسابي (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.82) الأمر الذي يعكس اهتمام المنظمة بحفظ المعرفة والاستفادة منها في المنظمة المبحوثة عينة البحث وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها من قبل الآخرين X6) حيث كانت شدة الإجابة (%80) بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.92). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة X8) حيث كانت شدة الإجابة (%73.2) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يشير إلى اهتمام المنظمة بإجراء التحديث المستمر على المعارف المخزونة.



## ج- نشر المعرفة

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لنشر وتوزيع المعرفة (X11-X15) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (75.9%) بوسط حسابي (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.93) الأمر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بتوزيع المعرفة على العاملين وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة بين العاملين (X15) حيث كانت شدة الإجابة (77.6%) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرة (تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة X12) حيث كانت شدة الإجابة (70%) بوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.05)، وهذا يؤشر اهتمام المنظمة بالعمل وفق أسلوب الفريق لتحقيق مناقلة الخبرة والمعرفة بين العاملين.

## د- تطبيق المعرفة

تشير نتائج الجدول (1) إلى المعدل العام لتطبيق المعرفة (X16-X20) حيث بلغت شدة إجابة أفراد العينة (74.4%) بوسط حسابي (3.72) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) وأن أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد X16) حيث كانت شدة الإجابة (82.2%) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.70). بينما كانت أقل نسبة في هذا البعد للفقرتين (هنالك تحويل صلاحيات عالي للعاملين في إنجاز الأعمال (X17) و(يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل (X19)، حيث كانت شدة الإجابة لهما (68.8%) بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.66).

## ثانيا- وصف وتشخيص متغيرات الأداء الجامعي المتميز

## أ- خفض التكاليف وزيادة الأرباح

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات خفض التكاليف وزيادة الأرباح بلغت (2.97) وبانحراف عام بلغ (0.9) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (مستوى كلفة تقديم الخدمات التعليمية منخفضة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.63) وبانحراف معياري (0.77)، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (مستوى كلفة الخدمة المقدمة للطالب منخفضة قياساً بالجامعات الأخرى) على أدنى متوسط حسابي (2.60) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.15).

## جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير خفض التكاليف وزيادة الأرباح

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مستوى كلفة تقديم الخدمات التعليمية منخفضة	3.63	0.77
2	مستوى كلفة الخدمة المقدمة للطالب منخفضة قياساً بالجامعات الأخرى	2.60	1.15
3	مستوى كلفة العمليات الإدارية والتشغيلية في الكلية منخفضة	2.67	1.06
4	تحقق الكلية قيمة (أرباح عالية) عن طريق خدماتها التي تقدمها	2.98	0.62
	متوسط المتوسطات	2.97	0.9

## ب- تحقيق الجودة

يلاحظ في الجدول رقم (3) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات تحقيق الجودة بلغ (3.13) وبانحراف عام بلغ (1.03) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (هنالك أيمان من قبل الكلية بأهمية الجودة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.75) و بانحراف معياري (0.89)، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تستجيب عمادة الكلية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها) على أدنى متوسط حسابي (2.56) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.09).

## جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير تحقيق الجودة (N=36)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
1.03	2.91	تخضع جميع البيانات التي تقدمها الكلية إلى التحقيق المستمر	1
1.12	3.32	تضاهي الخدمات التي تقدمها الكلية خدمات الكلية في الجامعات الأخرى	2
1.09	2.56	تستجيب عمادة الكلية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها	3
0.89	3.75	هنالك إيمان من قبل الكلية بأهمية الجودة	4
1.03	3.13		متوسط المتوسطات

## ج- الأبحاث العلمية

يلاحظ في الجدول رقم (4) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات رفع مستوى الأبحاث العلمية بلغ (3.43) وبانحراف عام بلغ (0.98) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (2) الخاصة بـ (تولي الكلية أهمية بالغة في كسب ثقة الصناعة عن طريق التعاون معهم) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.95) وبانحراف معياري (0.93)، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (تقدم عمادة الكلية الدعم المادي والمعنوي للباحثين) على أدنى متوسط حسابي (2.56) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.01).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير الأبحاث العلمية (N=36)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
0.98	3.78	تشجع عمادة الكلية الأبحاث العلمية ذات الطبيعة النظرية والتطبيقية	1
0.93	3.95	تولي الكلية أهمية بالغة في كسب ثقة الصناعة عن طريق التعاون معهم	2
1.01	2.56	تقدم عمادة الكلية الدعم المادي والمعنوي للباحثين	3
1	3.45	تعمل الكلية على ربط الأبحاث العلمية مع حاجات المجتمع المحلية	4
0.98	3.43		متوسط المتوسطات

## د- خدمة المجتمع

يلاحظ في الجدول رقم (5) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات رفع مستوى خدمة المجتمع بلغ (3.40) وبانحراف عام بلغ (1.13) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (تولي الكلية أهمية بالغة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.86) وبانحراف معياري (1)، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (تطرح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع طبيعة وحاجات المجتمع) على أدنى متوسط حسابي (3.11) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.13).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير خدمة المجتمع (N=36)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
1	3.86	تولي الكلية أهمية بالغة لخدمة المجتمع المحلي المحيط بها	1
1.35	3.21	تشجع الكلية الأكاديميين لبحث مشاكل وقضايا المجتمع	2
1.13	3.11	تطرح الكلية تخصصات وبرامج متوافقة مع طبيعة وحاجات المجتمع	3
1.07	3.45	تقدم الكلية مؤتمرات وندوات واستشارات إلى المجتمع	4
1.13	3.40		متوسط المتوسطات

ثالثاً- طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز وذلك لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها، إذ يوضح الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.

جدول (6) مصفوفة الارتباط بين إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز

معاملات الارتباط				الأداء الجامعي المتميز
رفع مستوى خدمة المجتمع	رفع مستوى الأبحاث العلمية	تحقيق الجودة	خفض التكاليف وزيادة الأرباح	إدارة المعرفة
*0.50	*0.70	*0.77	*0.12	توليد المعرفة
دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	غير دال معنوياً	الدلالة
*0.26	*0.43	*0.37	*0.42	خزن المعرفة
غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	الدلالة
*0.64	*0.54	*0.57	*0.58	نشر المعرفة
دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	الدلالة
*0.38	*0.58	*0.63	*0.64	تطبيق المعرفة
غير دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	دال معنوياً	الدلالة
				** مستوى معنوية 0.01
				* مستوى معنوية 0.05

ويتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة بين توليد المعرفة وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا علاقة توليد المعرفة بخفض التكاليف وزيادة الأرباح غير دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى للبحث. إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.50	*0.70	*0.77	*0.12
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أنه كلما كان الاهتمام بتوليد المعرفة من قبل الكلية ذات العلاقة وإقامة تحالفات معرفية مع منظمات أخرى سوف ينعكس ذلك على الأداء الجامعي المتميز للكلية المبحوثة من خلال متغيراتها الأربعة. ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية للبحث بوجود علاقات ارتباط موجبة بين خزن المعرفة وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، لكن علاقات الارتباط ضعيفة وغير دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.36	*0.43	*0.37	*0.42
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أنه عدم اهتمام الكلية في استخدام التقنيات الحديثة في خزن المعرفة وكذلك عدم وجود حواسيب مركزية يتم الرجوع إليها في الكلية المبحوثة سوف ينعكس ذلك على الأداء الجامعي المتميز. ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية للبحث بوجود علاقات ارتباط موجبة بين نشر المعرفة وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.64	*0.54	*0.57	*0.58
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات أن زيادة اهتمام الإدارة العليا في الكلية المبحوثة بإصدار النشرات الداخلية وكذلك نقل الخبرات بين العاملين سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز. ولتحديد مدى صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية للبحث بوجود علاقات ارتباط موجبة بين تطبيق المعرفة وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز، واغلب علاقات الارتباط دالة معنوياً ما عدا علاقة تطبيق المعرفة وخدمة المجتمع وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي:

*0.38	*0.58	*0.63	*0.64
-------	-------	-------	-------

وتعني هذه العلاقات تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد مع الكادر التدريسي في الكلية المبحوثة سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز وكذلك يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.

ومن خلال ما تقدم تبين صحة فرضية البحث الرئيسية والتي مفادها "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء الجامعي المتميز" مما يعني اهتمام الكلية المبحوثة بإدارة المعرفة سوف يساهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالأداء الجامعي المتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية.



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

- 1- بينت نتائج الدراسة إن الكلية عينة البحث شرعت في استخدام عمليات إدارة المعرفة لضمان دخولها في السوق ورفع كفاءة أداءها لتصبح عضواً فاعلاً في سوق المعرفة.
- 2- تقاربت مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في الكلية عينة البحث، إذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال)، وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية أغلب الفقرات لكن مقابل ذلك هناك محدودية في ممارسة في بعض من الفقرات في المتغيرات الأولية.
- 3- ظهر وجود علاقات ارتباط لمتغيرات إدارة المعرفة في الأداء الجامعي المتميز في الكلية عينة البحث، من خلال وجود علاقات ارتباطية معنوية تشير إلى تماسك المتغيرين، ولكنها بحاجة إلى زيادة فاعلية ببعض المتغيرات لأنها ما زالت دون مستوى الطموح في التأثير على أداء المنظمة خاصة في تطبيق المعرفة.
- 4- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الأبحاث العلمية جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته إذ حصل على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي مما يعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى ووعي وإدراك أفراد عينة البحث حول أهمية هذا المتغير في الكلية المبحوثة من خلال تشجيع عمادة الكلية وحث الكادر التدريسي على عمل الأبحاث العلمية التي تخدم منظمات الصناعة والمجتمع المحلي.
- 5- تبين أن هنالك اتفاق بين أفراد عينة البحث بخصوص متغير خدمة المجتمع من خلال حصوله على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي مما يدل على اهتمام العينة المبحوثة لهذا المتغير، وهذا يرجع إلى اهتمام الكادر التدريسي في الكلية بحل مشاكل المجتمع وتقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية بما يتناسب وحاجات المجتمع.
- 6- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير تحسين الجودة جاء بالمرتبة الثالثة من حيث أهميته وهذا واضح من خلال اتفاق أفراد عينة البحث حول إيمان الإدارة العليا في الكلية بأهمية الجودة والتحسين المستمر.
- 7- كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير خفض التكاليف وزيادة الأرباح جاء بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميته وهذا واضح من خلال اتفاق أفراد عينة البحث حول هذا المتغير وكان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعزى ذلك إلى مستوى كلفة الخدمات التعليمية والعمليات الإدارية والتشغيلية.

### ثانياً- التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام المنظمة عينة البحث بعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي ورفع كفاءته من خلال ما تمتلكه من معرفة حول طبيعة العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 2- ينبغي أن تكون المنظمة المبحوثة سباقة في إنشاء وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة تضم في جوانبها عدة مهام مستحدثة متعلقة بعمليات المعرفة إلى جانب مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية.
- 3- تأكيد تحويل أكبر كمية من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة في المنظمة المبحوثة، من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين وتشجيع الخبرات المتقدمة في المنظمة المبحوثة لتقديم المحاضرات والمنافشات النظرية والعملية.
- 4- يجب على المنظمة المبحوثة أن تأخذ بنظر الاعتبار أنواع إدارة المعرفة والتي تتكون من (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.
- 5- العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل المناسبة وجعلها قاعدة للإدارة العليا لجعل عمل الشركة المبحوثة يواكب التغيرات الحاصلة في السوق.
- 6- التأكيد على خدمة المجتمع من خلال زيادة تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية والدورات التدريبية وكسب ثقة الصناعة والمنظمات بما يخدم المجتمع المحلي.
- 7- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الكلية بالدعم المادي والمعنوي للكادر التدريسي لتشجيعهم على العمل والكفاءة في عملهم.
- 8- ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة بأنواعها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) لأنها تؤدي إلى تحقيق الأداء الجامعي المتميز والتفوق التنافسي.

### قائمة المصادر



## أولاً- المصادر العربية

1. السلمي، علي، " إدارة التميز"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
2. السباني، محمد، 2001، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن. ولي، أحلام إبراهيم، ومحمود،
3. شعبان، عبد الكريم هادي، والعبادي، علي رزاق " الانماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الخامس، 2009.
4. العبدي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي، (استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الإداء الجامعي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2007.
5. العاني، علي فائق جميل، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004.
6. العبدي، هاشم فوزي، والعبادي، علي رزاق، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول المقام في جامعة واسط- كلية الإدارة والاقتصاد للفترة من 22-23 نيسان 2007.
7. العبيدي، أزهار عزيز" دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2004.
8. العزاوي، فراس رحيم، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أعضاء الهيئة التدريسية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2007.
9. الغامدي، حمدان أحمد، (الاحتياجات التدريبية التربوية لإعضاء هيئة التدريس لكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية)، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (20)، المملكة العربية السعودية، 2006.
10. الفتلاوي، ماجد جبار، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية- دراسة حالة في كلية التربية- جامعة بابل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.
11. الكبسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية كجزء من متطلبات درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2002.
12. مصطفى، شعيب إبراهيم، 1998، اثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
13. يوسف، بو مدين" إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، جامعة بومرداس، 2005.



## ثانياً- المصادر الأجنبية

1. Anastasi, A. (1982), "Psychological Testing", 5th edition, Macgregor publishing company, New York.
2. Harvey, D. and Brown, D. (2001). "An Experiential Approach to organizational Development ", 6th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, PP. 132.
3. Jillinda, J., et al., (2001), "applying corporate knowledge management practices in higher education, Educase Quarterly, no: 4.
4. Kidwell, Jillinda J. and Karen M. Vander Linde and an Sandra L. Johnson , 2000 , Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education , Educause Quarterly , Number 4.
5. Mahnke, V., Pedersen, T., and Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. Management International Review, vol. 45, special issue, pp. 101-119.
6. Malhotra, K. M, & Briks, D.F., (2000), "Marketing Research: An Approach", European Edition, prentice – Hall.
7. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , 2000 , Organizational Behavior , International edition , McGraw-Hill Companies , Inc. , USA.
8. Newman & Ganrad, (1999), "A framework for Characterizing Knowledge Management, Method, Practices, and Technologies", George Washington University.
9. Raja , K.J, (2000), Application of the publish – Subs crib prradigm As A knowledge transfer tool., Journal of Knowledge management practice , VOL . 2.
10. Skyrme , morey, (2002), skills for new managers, USM, Mc Graw Hill.