



## أثر إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة

د. جمعه عمر عبد الله

محاضر بقسم إدارة الأعمال

التخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

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

د. بالقاسم علي المصري

محاضر بقسم إدارة الأعمال

التخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

[1970ateg@gmail.com](mailto:1970ateg@gmail.com)

تاريخ النشر: 2025/10/01

تاريخ القبول: 2025/09/28

تاريخ الاستلام: 2025/08/16

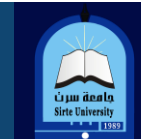
### الكلمات المفتاحية

إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أداء أعضاء هيئة التدريس.

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة التأثير الجوهري لأبعاد إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة، وإلى تقديم فهم أعمق للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إدارة المعرفة الأربعة، وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. وتُحقق هذه الأهداف عبر منهجية بحثية دقيقة، بدءًا من التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة الأربعة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى جمع البيانات من خلال مسح ميداني باستخدام استبانة مُصممة خصيصًا لهذا الغرض. وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (320) ممثلة في مجتمع الدراسة البالغ نحو (1200) فرد، مما يضمن تمثيلًا واسعًا للواقع الأكاديمي. أسفرت التحليلات الإحصائية المتقدمة التي تم إجراؤها باستخدام برنامج SPSS عن نتائج جوهريّة، كشفت عن وجود أثر إيجابي وقوي وذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على المستوى العام لأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة، وهذه النتائج التجريبية تؤكد على أن الاستثمار في عمليات إدارة المعرفة ليس مجرد خيار إداري؛ بل هو ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي، وتؤكد أيضًا أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء الأكاديمي.

بناءً على هذه الاستنتاجات، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والملموسة. وتؤكد على بناء نهج استراتيجي متكامل لإدارة المعرفة وضرورة صياغة استراتيجيات مؤسسية لتعزيز آليات تخزين وتوزيع المعرفة والاستثمار في البنية التحتية الداعمة للمعرفة وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على توليد المعرفة النوعية وتأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة. كما تشدد على أهمية التكامل بين جميع أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء الأكاديمي، ويمكن استثمار هذه النتائج في تطوير سياسات وبرامج فعالة تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للجامعة، مما يعزز مكانتها كصرح علمي رائد.



## The Impact of Knowledge Management on Faculty Performance A Field Study on Faculty Members at Misurata University

Dr. Balgasm Ali Almasrati

Dr. Jummah Omar Abdullah

Lecturer, Department of Business Administration

Lecturer, Department of Business Administration

Faculty of Economics and Political Science University of  
MisurataFaculty of Economics and Political Science University of  
Misurata[1970ateg@gmail.com](mailto:1970ateg@gmail.com)[mnabjama@gmail.com](mailto:mnabjama@gmail.com)

### Abstract

This study aims to investigate the nature of the fundamental impact of knowledge management dimensions on the performance of faculty members at Misurata University, and to provide a deeper understanding of the independent variables represented by the four dimensions of knowledge management: knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application. These objectives are achieved through a precise research methodology, starting with verifying the existence of a statistically significant effect for each of the four dimensions of knowledge management. The study relied on the descriptive analytical approach, as data were collected through a field survey using a questionnaire specifically designed for this purpose. The questionnaire was distributed to a random sample of 320 individuals representing the study population of approximately (1200) individuals, ensuring a broad representation of the academic reality. Advanced statistical analyses conducted using SPSS yielded substantive results, revealing a positive, strong, and statistically significant impact of the combined knowledge management dimensions on the overall performance of faculty members at Misurata University. These empirical results confirm that investing in knowledge management processes is not merely an administrative choice; Rather, it is a strategic necessity for improving academic performance. It also confirms that improving knowledge management practices leads to a significant improvement in academic performance.

Based on these conclusions, the study presents a set of practical and concrete recommendations. It emphasizes the development of an integrated strategic approach to knowledge management and the need to formulate institutional strategies to enhance knowledge storage and distribution mechanisms, invest in knowledge-supporting infrastructure, motivate faculty members to generate quality knowledge, and establish a knowledge-based organizational culture. It also emphasizes the importance of integrating all dimensions of knowledge management to achieve continuous improvement in academic performance. These findings can be leveraged to develop effective policies and programs that contribute to building a sustainable competitive advantage for the university, enhancing its position as a leading academic institution.

### Keywords

*Knowledge management,  
knowledge generation,  
knowledge storage,  
knowledge distribution,  
knowledge application,  
faculty performance.*

## 1. المقدمة:

في البيئة الأكاديمية المعاصرة، تعتمد قدرة المؤسسات على إدارة موارد المعرفة والاستفادة منها بفعالية لتحسين الأداء، لا سيما بين أعضاء هيئة التدريس. وقد اكتسبت إدارة المعرفة، التي تُعرّف بأنها: العملية المنهجية لجمع المعرفة وتوزيعها واستخدامها بفعالية بحيث يكون لها أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يُعدّ رأس المال الفكري هو الأصل الأساسي (Kimile & Bulitia, 2020). إن المؤسسات الأكاديمية هي في جوهرها منظمات قائمة على المعرفة، ويُعدّ عضو هيئة التدريس المحرك الرئيسي للعمليات التعليمية والبحثية، ويعتبر تنامي القدرة التنافسية وتوقعات الجودة من الهيئات التنظيمية المشجع الأكبر للمؤسسات على تطبيق ممارسات إدارة معرفة منظمة. على الرغم من الفوائد المحتملة، تفتقر العديد من الكليات إلى إطار شامل لإدارة المعرفة، مما يؤدي إلى نقص في استخدام الموارد الفكرية (Bhusry et al, 2012). وقد يكون لمشاكل التكيف الاجتماعي، مثل: الوحدة والعزلة، تأثير سلبي على الأداء الأكاديمي، مما يعني أن أحد العوامل الرئيسية في الأداء الأكاديمي هو البيئة الاجتماعية وشبكات الدعم المتاحة. وهذا يؤكد على أهمية تهيئة بيئة تعليمية محفزة، وهي عنصر أساسي في إدارة المعرفة، وتشير الدراسات إلى أنه من خلال تقديم المساعدة والموارد اللازمة يمكن لاستراتيجيات إدارة المعرفة التي تعزز التنوع والشمول أن تحسّن التحصيل الأكاديمي. كما ثبت أن التحصيل الأكاديمي يتأثر ببيئة التعلم نفسها (Akhtar et al., 2015). وهذا يعني أن الإدارة الفعالة للمعرفة في البرامج الأكاديمية تؤدي إلى نتائج أفضل، وأن أساليب إدارة المعرفة التي تحسّن مرونة أعضاء هيئة التدريس وآليات تأقلمهم قد يكون لها تأثير إيجابي على النتائج الأكاديمية. إن استراتيجيات إدارة المعرفة التي تُهيئ بيئة مشجعة، وتحسّن التفاعل بين المعلمين والطلاب، وتُشجع التنوع، وتعزز المرونة، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على

التحصيل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومن أجل ابتكار أساليب شاملة تعزز وتدعم ممارسات التحصيل الأكاديمي في التعليم العالي، ينبغي أن تواصل الدراسات المستقبلية عمليات استكشاف هذه العناصر (Muthuveloo et al., 2017)). تستكشف هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة، ويسعى هذا البحث إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة الرئيسية وتقييم أثرها على فعالية أعضاء هيئة التدريس، وإنتاجية البحث، والتطوير المهني الشامل. وقد كشف مسح للأدبيات عن العديد من الجوانب المهمة التي تساعد في فهم هذه العلاقة.

## 2. الدراسات السابقة

- دراسة الفيتوري (2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأثرها في تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد-جامعة بنغازي. تم اختيار عينة عشوائية بلغت (162) شخصاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (320) عضو هيئة تدريس من كلية الاقتصاد، وأظهرت النتائج أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في جامعة بنغازي كان منخفضاً. كما أظهرت الدراسة أن دور الجامعة في تنمية مستوى رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي كان أيضاً منخفضاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.

- هدفت دراسة (Anggiani 2024). إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة عن طريق حوكمة الجامعة الجيدة على أداء (23) جامعة في إندونيسيا، وكانت العينة مكونة من (245) محاضراً من أصل (12970) وخلصت الدراسة إلى وجود

تطوير قاعدة بيانات للتطوير داخل مؤسسة التعليم العالي في جامعة Southern new Hampshire الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل ملحوظ (Teague et al., 2023).

- هدفت دراسة الحري (2023) إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت الدراسة على عينة من (261) فردًا من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. توصلت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء التنظيمي.

- هدفت دراسة منتصر (2021) إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة ضرورة إنشاء مركز لإدارة المعرفة داخل الجامعات يتولى مسؤولية إدارة شؤون التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم التعلم القائمة على المعرفة وتنفيذ مشروعات بحثية على مستوى الجامعة، وتقديم برامج ودورات تدريبية متخصصة في إدارة المعرفة لأعضاء هيئة التدريس وتوجيه البحث العلمي للتركيز على الإبداع والابتكار والتجديد وضرورة توفير البنية التحتية المادية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بفاعلية.

- هدفت دراسة (Mustafa 2021) إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة ومعايير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي لمعهد تدريب الموانئ بالإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (Mustafa et al 2021).

- هدفت دراسة (Nawaz.2020) إلى دراسة ممارسات إدارة المعرفة في عدد من مؤسسات التعليم العالي من أوروبا وآسيا ودول مجلس التعاون الخليجي. كانت ممارسات إدارة

تأثير إيجابي لإدارة المعرفة بوساطة الحوكمة الجامعية الجيدة على أداء الجامعات (Anggiani et al 2024).

- هدفت دراسة (Pham et al., 2023) إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء إحدى الجامعات الماليزية وتم التركيز على أبعاد مختلفة للأداء الجامعي، مثل: الأداء الأكاديمي، جودة البحث، والخدمات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء الجامعي، وأشارت إلى أن تبني ثقافة تشارك المعرفة وتكنولوجيا المعلومات يدعم هذا التحسين.

- هدفت دراسة (Amana et al., 2023) إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي في جامعة القادسية، وتناولت أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها بالأداء الإبداعي في الجامعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي، مما يؤكد أن تبني ممارسات إدارة المعرفة يعزز من قدرة الجامعة على الابتكار وتقديم حلول إبداعية.

- هدفت دراسة (Patrick 2023) إلى تقديم أدلة تجريبية لاستكشاف تأثير إدارة المعرفة على أداء الابتكار لشركات التصنيع المدرجة في غانا، حيث تواجه شركات التصنيع تحديدا بسبب غياب الخبرة التنافسية الداخلية والتحديات الخارجية المتعلقة بالبيئات المؤسسية المتنوعة، واستخدم الباحثون نهج الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تستخدم لتحقيق غرض الدراسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام (110) استبانة أرسلت إلى كبار المسؤولين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة على أداء الابتكار لشركات (Patrick et al 2023).

- هدفت دراسة (Teague 2023) إلى معرفة كيفية دعم برنامج إدارة المعرفة الفعال للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية الهامة، والاستفادة من إدارة المعرفة كأداة داخل التعليم لدعم

النطاق الجغرافي والزمني، حيث تُجرى هذه الدراسة في سياق مكاني (ليبيا) وزمني محدد يختلف عن السياقات التي نُفذت فيها الدراسات السابقة.

- ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في بلورة مشكلة الدراسة الحالية ووضع إطارها العام، بما في ذلك صياغة التساؤلات، وتحديد الأهداف، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- تميز الدراسة الحالية: تتميز هذه الدراسة بكونها الأولى التي تدرس تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة حول دور إدارة المعرفة وتأثيرها على أدائهم، مما يضاف إلى المعرفة المتراكمة حول هذا الموضوع.

### 3 مشكلة البحث

إنَّ الجامعات في العصر الحالي هي مؤسسات حيوية مسؤولة عن إنتاج المعرفة ونشرها، وتعتمد كفاءتها وفعاليتها بشكل أساسي على أداء أعضاء هيئة التدريس فيها، وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، أصبح من الضروري على الجامعات تبني استراتيجيات حديثة لتعزيز هذا الأداء، وفي مقدمتها تبرز إدارة المعرفة، التي تُعرف بأنها عملية منهجية لتشخيص، توليد، تنظيم، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. وفي السياق الأكاديمي، تُعد المعرفة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس مورداً استراتيجياً ذا قيمة لا تُقدَّر بثمن (Dalkir, 2023).

وبالنظر إلى وضع التعليم العالي في ليبيا الآن فإن الجامعات الليبية تواجه تحديات كبيرة تُعيق تسريع عملية تطبيق إدارة المعرفة، فقد كشفت دراسة (سرير، 2022) عن وجود قصور في إدارة الجامعات الليبية فيما يتعلق بتوفير فرص التنمية المهنية ومتطلبات البحث العلمي. بالإضافة إلى ذلك، لا تُقدِّم هذه الجامعات الخدمة والخبرة التي يحتاجها المجتمع بالشكل المطلوب، وتؤكد دراسات أخرى أنَّ مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، بما في ذلك ليبيا، تُعاني من

المعرفة التي تم تقييمها هي إدراك المعرفة وجمع المعرفة، وإنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، ونشر المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، وتمت مقارنتها عبر المناطق الثلاث لفهم أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى ضعف في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات التعليم العالي، فيما يتعلق بإدراك المعرفة وجمع المعرفة، وإنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، ونشر المعرفة. (Nawaz, 2020).

- سعت دراسة عز الدين (2017) إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية طبقية بسيطة قوامها (278) فرداً من العاملين في تلك الجامعات. أظهرت النتائج وجود موافقة كبيرة من العاملين على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، كما كشفت عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز.

ولتوضيح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن اتجاهات الباحثين كانت متنوعة في دراسة إدارة المعرفة وأثرها على مجالات أخرى، حيث تناولت العديد من المتغيرات في العديد من الأماكن مع اختلاف الأزمنة. ورغم هذا التنوع، فقد اتفقت جميعها على وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على المجالات الأخرى، وتوضح الفجوة البحثية ومساهمة هذه الدراسة على النحو التالي:

- أوجه التشابه: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في المجالات العلمية، وخاصة داخل الجامعات.
- أوجه الاختلاف: تتباين هذه الدراسة عن سابقتها في جوانب متعددة، مثل مجتمع الدراسة، حيث تركز هذه الدراسة على جامعة مصراتة وحجم العينة الذي يختلف عن حجم العينات في الدراسات الأخرى. بالإضافة إلى اختلاف

هيئة التدريس، كجودة التدريس والإنتاج البحثي وخدمة المجتمع؟ كما تسعى الدراسة إلى تحديد المعوقات والتحديات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في هذا السياق، والتي قد تؤثر سلباً على الأداء العام للجامعات وتؤدي إلى خطر فقدان الإمكانيات البشرية المتمثلة في المعارف والخبرات والمهارات، وتضعف القدرة على الاستفادة من التخصصات العلمية المتنوعة.

#### 4. أسئلة البحث أو فرضياته

- تظهر مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة؟
  - ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
  - هل يوجد أثر لتوليد المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة؟
  - هل يوجد أثر لتخزين المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة؟
  - هل يوجد أثر لتوزيع المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة؟
  - هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة؟
  - واستناداً إلى تساؤلات الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
  - لا يوجد أثر له دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة.

- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- H01 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة.
  - H02 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة.
  - H03 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة.

فصور في إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي والإبداع، فضلاً عن ضعف في نقل المعرفة عبر وظائفها الأساسية، وهي التدريس وخدمة المجتمع (الشريف، 2022). وفي هذا السياق، أوضح أنّ البرامج التعليمية في الجامعات الليبية غالباً ما تكون معزولة عن التطورات الحديثة في المعرفة والمعلومات والتقنية. وأنّ التحديات جعلت التعليم العالي في ليبيا يتعد عن هدفه الأساسي في تحقيق التقدم في البحوث العلمية وبناء مجتمع المعرفة

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود أثر لإدارة المعرفة على الأداء الأكاديمي. فعلى سبيل المثال، كشفت أبحاث مثل: دراسة (Sharma et al, 2020) أن تقنيات إدارة المعرفة التي تُعزز من مرونة أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على التأقلم مع التحديات يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على نتائجهم الأكاديمية، حيث إن المستويات الأعلى من تحمل الإحباط ترتبط بتحسين الأداء الأكاديمي. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، بما في ذلك الجامعات، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة وجود فهم عميق لكيفية تأثير تطبيقاتها المحددة على أداء أعضاء هيئة التدريس، خاصة في الجامعات العربية بشكل عام والليبية بشكل خاص. وهذا يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى مساهمة آليات إدارة المعرفة، مثل: أنظمة تبادل الخبرات، وقواعد البيانات المعرفية، ومجتمعات الممارسة، في تحسين جودة التدريس، وفعالية البحث العلمي، والمشاركة المجتمعية لأعضاء هيئة التدريس.

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث لـتتمحور حول التساؤل عن أثر إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة وما هي الآليات التي تؤثر بها ممارسات إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بشكل عام؟ وتهدف هذه الدراسة إلى استقصاء كيف يمكن لأبعاد إدارة المعرفة، مثل: توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها، أن تساهم في تعزيز أبعاد أداء أعضاء



H04 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة.

H05 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة.

## 5. هدف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف وتحليل الأثر الجوهرى لإدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة، كما تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد إدارة المعرفة الأربعة، وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، والمتغير التابع وهو أداء أعضاء هيئة التدريس.

ولتحقيق هذا الهدف الأكاديمي، تسعى الدراسة إلى الإجابة على عدة تساؤلات بحثية محورية، بما في ذلك تحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد جامعة مصراتة في تبني وتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل وتحقيق التميز في بيئتها الأكاديمية التنافسية.

## 6. أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها للجامعات باعتبارها مؤسسات تعليمية حيوية، مسؤولة عن أدوار وظيفية أساسية، مثل: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتزامن هذه الأهمية مع الجهود المبذولة من قبل الجامعات الليبية في سعيها نحو تحقيق ضمان الجودة والاعتماد، من خلال الارتقاء بجودة أدائها البحثي والخدمي بما يضمن لها التميز والميزة التنافسية، كما أن الدراسة تبرز الحاجة المستمرة للجامعات لتطوير عملياتها ومنتجاتها، مما يمكنها من تحقيق قفزات متتالية ومستدامة في الأداء، وهو ما يعد أساساً لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال استكشاف الأثر لممارسات إدارة

المعرفة، على أداء أعضاء هيئة التدريس. ويعتبر هذان المفهومان من أبرز العناصر التي تساهم إسهاماً ملحوظاً في تطوير التعليم الجامعي، ويعكس أيضاً التغيرات في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات التعليمية في العصر الحالي. ومن المتوقع أن تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة للقيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات التعليمية، مما يمكنهم من اتخاذ خطوات مدروسة لتحسين السياسات والممارسات الحالية. كما تكمن أهمية الدراسة في المساهمة في ترسيخ وتعزيز ممارسات إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجاباً على المستوى التعليمي في الجامعات الليبية ودوره في تطوير المنظومة التعليمية.

## 7. الإطار النظري

### 1-7 مفهوم المعرفة

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في عالم الإدارة، خاصةً مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة الاعتماد على المعرفة كمصدر أساسي للميزة التنافسية، وفي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبحت المعلومات والخبرات والمعرفة التنظيمية من أهم الأصول التي يجب إدارتها بكفاءة، حيث تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين جودة القرارات. ولذلك، فإن تبني منظمات الأعمال لممارسات إدارة المعرفة يمثل خطوة استراتيجية نحو تحقيق التميز والتطور المستدام، مما يدفع العديد من المؤسسات إلى الاستثمار في البنية التحتية للمعرفة وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادلها (Dalkir, 2023).

تُعرف إدارة المعرفة بأنها تلك الاستراتيجيات والعمليات المصممة بدقة لتحديد المعرفة وإنشائها وتمثيلها وتوزيعها وتطبيقها لزيادة فاعلية المؤسسة (Dalkir, 2023). كما عُرفت بأنها: منهج منظم لإدارة الموارد المعرفية للمؤسسة من خلال التعليم الجماعي ونقل المعرفة واستغلالها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (Hislop et al., 2022).

تفوقاً ملحوظاً واستراتيجياً في السوق، ( Alavi et al., 2022).

### 3- مبادئ إدارة المعرفة:

تستند إدارة المعرفة إلى عدة مبادئ أساسية:

1- المعرفة مورد استراتيجي: تُعد المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، ويجب إدارتها كأبي مورد استراتيجي آخر، مثل: الموارد المالية والبشرية ( Dalkir et al., 2023).

2- توليد المعرفة وتحديثها باستمرار بما يتوافق مع التغيرات البيئية، وأهمها المنافسة (Nonaka et al., 2019).

3- مشاركة المعرفة تخلق المعرفة: فنبادل المعرفة بين الأفراد والفرق يخلق قيمة حقيقية، مما يساهم في تحقيق التكامل وتسهيل حل المشكلات واتخاذ قرارات أفضل ( Hislop et al., 2022).

4- الاعتماد على التكنولوجيا كوسيلة لا غاية: تُستخدم التكنولوجيا لتسهيل عمليات جمع المعرفة وتخزينها وتوزيعها والاستفادة منها، ولكنها ليست بديلاً عن التفاعل البشري (Alavi et al., 2022).

5- الثقافة التنظيمية عامل حاسم: يجب أن تشجع هذه الثقافة على الثقة والتعاون والمشاركة في المعرفة ( Serenko et al., 2021).

6- الربط بين المعرفة والأداء: تحتم الإدارة بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي عبر إدارة المعرفة ( Chou et al., 2020).

### 4- معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات والتحديات، منها:

1- معوقات متعلقة بصعوبة المشاركة: وتشمل صعوبة مشاركة المعرفة والتواصل الفعال مع الآخرين ( Alves et al., 2022)، وضعف الثقة بين الأعضاء، وصعوبة توثيق المعرفة الضمنية، وغياب التفاعل البشري ( Alavi et al., 2022).

في السياق نفسه، عرّف معهد إدارة المعرفة الأمريكي APQC (2025) إدارة المعرفة بأنها: استراتيجية الأعمال التي تمكن المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل عبر تحسين كيفية استخدام المعرفة وتبادلها. وهناك من عرّفها بأنها: البنية التحتية التكنولوجية والبشرية التي تسهل تجميع المعرفة وتحليلها ومشاركتها واستخدامها لدعم اتخاذ القرار المؤسسي (Chou et al., 2020).

### 2- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها:

1. تعزيز عملية اتخاذ القرار، حيث تهدف إلى تحسين جودة القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشاملة والمتاحة عند الحاجة إليها مستمدة من المعرفة المؤسسية المتراكمة، (Dalkir2023).

2. الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية، حيث إن من أهداف المعرفة الضمنية الاحتفاظ بالمعرفة التي يحملها ذو الخبرة خاصة عند تقاعدهم أو مغادرتهم للمنظمة، (Hislop et al., 2022).

3. تحفيز الابتكار والتعليم المستمر من خلال تبادل المعرفة وتدويرها، مما يشجع المنظمات على تطوير حلول جديدة وتعزيز ثقافة الابتكار وتطوير التعليم المؤسسي، (Nonaka et al., 2019).

4. تحسين الأداء المؤسسي، وذلك بتحسين العمليات وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية من خلال الوصول إلى أفضل الممارسات والخبرات بأقل وقت وأدنى جهد ( Chou et al., 2020).

5. تسهيل التعاون والعمل الجماعي، حيث تسعى إدارة المعرفة إلى بناء بيئة تعاونية تسمح للموظفين بمشاركة ممارسات المعرفة والخبرات المتنوعة بسهولة، (Serenko et al., 2021).

6. خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة، وبذلك تستطيع المؤسسات تطوير قدراتها مما يمنحها



## 8-2. مفهوم الأداء الجامعي:

هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية، ويشمل هذا التعريف الأداء الأكاديمي للطلاب، أداء أعضاء هيئة التدريس، الأداء البحثي، أي مدى قدرة أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة والمؤسسة ككل على تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفعالية. أي أن الأداء الجامعي هو القدرة على تحقيق نتائج تعليمية وبحثية تتماشى مع المعايير الأكاديمية ومتطلبات أصحاب المصلحة من طلبة، ومجتمع، وسوق العمل، (Alonderiene et al., 2016).

## 8-3. أبعاد الأداء الجامعي:

1. الأداء الأكاديمي: ويشمل جودة التدريب، وتطوير المناهج، واستخدام تقنيات التعليم الحديثة من أجهزة ومعدات ومنظومات وبرمجيات وتقنيات حديثة، (Altbach et al., 2023)، (Teixeira et al., 2022).

2. الأداء البحثي: وهو الإنتاج العلمي، والنشر في المجالات المحكمة، والمشاركة في المؤتمرات، وبراءات الاختراع، ونشر وإصدار الكتب والمقالات (Hazelton, 2022).

3. خدمة المجتمع: وهو المساهمة في حل مشكلات ومعضلات المجتمع، وتقديم الاستشارات والأفكار والحلول والتعاون مع القطاعات المختلفة والأنشطة التطوعية، (Watson et al., 2022).

4. الأداء الإداري والتنظيمي: وهو كفاءة الإجراءات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، وكفاءة الهياكل الإدارية، والحوكمة، واستخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، (Deem et al., 2023)، (Jongbloed et al., 2022).

5. رضا الطلبة: وهو قياس مدى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم، وهو يعد مؤشرا رئيسيا للأداء.

2- تحديات الإدارة: مثل: صعوبة قياس العائد على الاستثمار، وضعف مشاركة الموظفين، وعدم تكامل أدوات إدارة المعرفة مع أنظمة العمل اليومية (APQC, 2023).

3- تحديات مستقبلية: مثل: تعدد المدارس الفكرية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التفاعل بين البحث الأكاديمي والممارسات العلمية (Schenk, 2023).

4- معوقات استخدام النظم: مثل: عدم وضوح فوائد النظام للمستخدمين، وصعوبة استخدامه وتعقيد واجهته، وغياب الدعم الإداري لتبني النظام (Aalto, 2023) ..

## 8. الأداء الجامعي

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية، حيث يمثل المعيار الذي يقاس من خلاله مدى كفاءة وفعالية الأفراد أو المؤسسات في تحقيق أهدافهم، ويأخذ الأداء أبعادا متعددة تشمل الأداء الفردي، الجماعي، والتنظيمي، ويعد نتيجة مباشرة للتفاعل بين الموارد المتاحة والقدرات والتحفيز والإدارة الفعالة (Alonderiene et al., 2016).

## 8-1. مفهوم الأداء:

يأتي مصطلح الأداء من كلمة أداء الوظيفة أو الأداء الفعلي، مما يعني أداء العمل أو الإنجاز الفعلي الذي يحققه شخص ما، والأداء يعني إنجاز العمل الذي يحققه الموظف نتيجة العمل بالجودة والكمية من خلال أداء وظائفه المكلفة بها داخل المنظمة وفقا للمسؤوليات والمهام الموكلة إليه، (Kuniawan et al., 2019). وكذلك يعرف الأداء على أنه نتيجة أو مستوى نجاح الشخص ككل، خلال فترة معينة في تنفيذ المهام مقارنة باحتمالات مختلفة، مثل: معايير العمل أو الأهداف والمعايير التي تم تحديدها والمتفق عليها بشكل متبادل، (Ardian, 2019).

والأداء هو: سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد على قدرة الفرد، وتحفيزه، وبيئة العمل المحيطة به، (Aguinis, 2022).

لتحقيق الأهداف الطموحة لهذه الدراسة وتوفير تحليل معمق لموضوعها، اعتمدت منهجية جمع البيانات على مصادر متنوعة ومكاملة، شملت كلاً من البيانات الثانوية والأولية. هذا النهج المزدوج يضمن شمولية ودقة المعلومات المستسقة، مما يعزز من قوة النتائج والتوصيات النهائية.

في المرحلة الأولى من جمع البيانات، تم التركيز على البيانات الثانوية وذلك لإثراء المعرفة والتأصيل، حيث تضمنت هذه العملية مراجعة شاملة ومنهجية لمجموعة واسعة من المصادر العلمية المتاحة، وشملت هذه المصادر الدوريات العلمية المحكمة والكتب المتخصصة والمنشورات والتقارير الرسمية، وكان الهدف من الاعتماد على البيانات الثانوية هو إثراء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية، وفهم السياق العام للموضوع، مما يوفر قاعدة معرفية راسخة قبل الانتقال إلى الجوانب التحليلية.

ولتعميق الفهم ومعالجة الجوانب التحليلية المحددة لموضوع الدراسة، تم الاعتماد بشكل كبير على البيانات الأولية؛ وذلك للحصول على تحليل معمق ونتائج موثوقة، ولقد تم تجميع هذه البيانات بشكل مباشر من خلال استمارة استبانة دقيقة وشاملة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية مصممة خصيصاً لهذا الغرض لضمان تغطيتها لكافة الجوانب المرتبطة بتساؤلات المشكلة وفرضياتها وأهدافها البحثية، كما حرصنا أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، وتمكن من قياس المتغيرات المستقلة والتابعة بدقة، وتسمح بجمع معلومات تعكس واقع إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء أعضاء هيئة التدريس.

## 2-9. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية. تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة. الحدود المكانية. تناولت الدراسة جميع الكليات التابعة لجامعة مصراتة.

6. عدد التدويل والتميز العالمي: وهو ما يتعلق بعدد الطلاب الأجانب المسجلين بشكل خاص أو عن طريق التبادل الدولي للطلبة، أو ما يعرف بالتعاون الدولي، وهذا ما يرفع مستوى الجامعات في التصنيف العالمي للجامعة، (Knight,2023).

## 4-8. العوامل المؤثرة في الأداء الجامعي:

1. القيادة الجامعية: تؤثر نوعية القيادة بجميع أنماطها وأنواعها بشكل مباشر على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتحقيق بيئة تعليمية إيجابية، (Salas et al.,2022).

2. الموارد المتاحة، ومن أهمها: البنية التحتية، والتكنولوجيا، والتمويل.

3. التحفيز الوظيفي، وذلك من خلال الحوافز المالية وغير المالية، (Deci et al., 2023).

4. الثقافة التنظيمية، ومنها: ثقافة التعاون والابتكار والتغيير، والتشجيع على التعلم والمشاركة وفرق العمل واللجان من أجل رفع مستوى الأداء، (Schein et al., 2023).

5. بيئة العمل: توفير بيئة عمل داعمة وآمنة تساعد على تحسين الأداء من خلال تقليل الضغوط وتعزيز التعاون، وتساعد على تعزيز رضا الموظفين وزيادة أدائهم، (Bakker et al., 2022).

6. التدريب والتطوير ورفع كفاءة العاملين مما يعزز الأداء الفردي والمؤسسي. (Jahanzeb et al., 2021).

7. أنظمة التقييم: وهو وجود أنظمة واضحة وعادلة لتقييم الأداء يعزز من وضوح الأهداف وتحفيز الموظفين على الإنجاز، (Aguinis,2022).

8. التكنولوجيا واستخدام نظم المعلومات: وهذا يساعد على تسريع الإنجاز وتحسين جودة الأداء، (Laudon et al., 2023).

## 9. منهجية الدراسة:

## 9-1. مصادر جمع البيانات:

كرونباخ، كلما اقترب من الواحد، إلى وجود اتساق وثبات داخلي كبير، وإمكانية الاعتماد على بياناته. ويتم قبول هذا المعامل إذا كانت نتيجته تفوق (60%)..

جدول (2) نتائج اختبار **Alpha Cronbach** للفقرات المتعلقة بالاستبانة

المحور	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	14	.950
تخزين المعرفة	8	.893
توزيع المعرفة	7	.906
تطبيق المعرفة	6	.937
الأداء	13	.914

## 10-2. الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات

المتعلقة بالمتغير المستقل (توليد المعرفة).

بلغ المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة (4.18) مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً لممارسات توليد المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس. هذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس يتبنون بشكل كبير الأنشطة والممارسات التي تسهم في إنتاج المعرفة الجديدة، بينما الانحراف المعياري بلغت قيمته (1.178) وهذه القيمة تشير إلى تشتت متوسط للبيانات حول المتوسط الحسابي، مما يعني وجود بعض التباين في ممارسات توليد المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وإن كانت الغالبية تتجه نحو المستوى المرتفع. أما الالتواء فكانت قيمته هي ( - 1.143) وتشير القيمة السالبة إلى أن توزيع البيانات يميل إلى أن يكون ملتويًا نحو اليسار (التواء سالب). وهذا يعني أن غالبية الاستجابات تتركز عند القيم الأعلى من المتوسط، مما يدعم استنتاج وجود مستوى عالٍ من توليد المعرفة. أما التفرطح كانت قيمته هي ( - 1.517) وهذا يعني أن البيانات أقل تركيزًا حول المتوسط.

الحدود الزمنية. تم إجراء الدراسة في فصل الربيع لسنة 2025/2024.

الحدود البشرية. تم اختيار عينة عشوائية قدرها (230) عضوا من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة مصراتة كمجتمع بحثي تعداد (1200) عضوا.

## 9-3. مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة البالغ عددهم (1200) تقريباً، وأخذت عينة عشوائية مقدارها (350) عضواً، وُزعت عليهم الاستبانة وتم الحصول على (320) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستبعد الباقي. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات التي تم تحليلها والاعتماد عليها، واعتمد فيها على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستجيبين حول فقرات الاستبانة، وتم كما هو موضح في الجدول رقم (1) توصيف درجات القياس وتحديد الأوزان الترجيحية لها.

جدول (1) توصيف درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها الترجيحية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## 10. الاختبارات الإحصائية

### 10-1. اختبار ثبات أداة الدراسة:

كما هو موضح في الجدول رقم (2)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات الأداة. وعند تطبيق هذا الاختبار على أبعاد أداة الاستبيان، وُجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة مرتفعة، وتجاوزت (89 %). وهذا يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذا القسم، حيث يشير معامل ألفا

جدول (3) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (توليد المعرفة)

		D <sub>3</sub>	N	Mean	S. D	Skewness	Kurtosis
		توليد المعرفة	320	4.18	1.178	- 1.143	-1.517
ر	توليد المعرفة	S. D	Mean	Skewness	Kurtosis		
1	بتطوير دور المعرفة بشكل مستمر ومتجدد	0.832	4.60	-1.898	2.261		
2	يوجد قسم خاص بمتابعة المعرفة في المجالات العلمية بشكل عام ومجال عملك بشكل خاص.	1.329	3.30	.114	-1.315		
3	عن طريق أشخاص مبدعين لهم كفاءة علمية	1.138	4.10	-.815	- 0.527		
4	من خلال الاستفادة من التجارب السابقة	0.948	4.56	-2.046	-3.042		
5	عن طرق تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي	1.050	4.23	0.494	-1.031		
6	بتشكيل فريق جماعي من الخبراء	1.199	3.94	-.787	- 1.253		
7	باستقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة	1.182	4.21	-1.061	-.444		
8	من خلال إجراء بحوث علمية بشكل مستمر والمحاضرات وورش العمل.	0.795	4.71	-2.905	7.934		
9	عن طريق الاستفادة من مشاريع العلمية المتميزة المقدمة من الطلبة عند التخرج.	1.077	4.36	-1.307	- 0.053		
10	من خلال عمل الكلية على إيجاد بيئة تفاعلية مع الخبرات المتراكمة المكتسبة	1.135	4.20	-.968	- 0.513		
11	من خلال تشجيع الكلية لأعضاء هيئة التدريس على استمرار التعليم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.	1.161	4.14	-.851	- 0.758		
12	من خلال التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم.	1.135	4.30	-1.178	0.338		
13	من خلال الاجتماعات الدورية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لتبادل الأفكار.	1.270	4.06	-.857	826 - -0.		
14	عن طريق تقديم التسهيلات المادية والمعنوية لتقديم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين لتدعم البحث العلمي	1.435	3.85	-.734	- 0.989		



#### 4-10. الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

الأخرى، مما يشير إلى تجانس كبير في استجابات الأفراد حول متوسط توزيع المعرفة، ويدل على اتفاق واسع حول فعالية قنوات توزيع المعرفة. أما قيمة الالتواء فهي (-1.21) وتشير القيمة السالبة إلى التواء نحو اليسار، مما يعني أن غالبية الاستجابات تتركز عند المستويات الأعلى من توزيع المعرفة، مما يؤكد فعالية هذه الممارسات. وقيمة التفرطح هي (-0.286) وتشير القيمة السالبة إلى توزيع مسطح قليلاً، مما يعني أن البيانات ليست شديدة التكتل حول المتوسط.

بلغ المتوسط الحسابي لتوزيع المعرفة (4.35) وهذه القيمة هي الأعلى بين جميع أبعاد إدارة المعرفة، مما يشير إلى أن ممارسات توزيع المعرفة تتمتع بمستوى عالٍ جداً داخل المؤسسة، ويدل على وجود آليات فعالة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.055) وهذه القيمة منخفضة نسبياً مقارنة بالأبعاد

جدول (5) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (توزيع المعرفة)

D <sub>3</sub>	N	Mean	S. D	Skewness	Kurtosis
توزيع المعرفة	320	4.35	1.055	-1.21-	-.286-
S. D	Mean	Skewness	Kurtosis	توزيع المعرفة	
1.024	4.44	-1.591-	1.255	1 من خلال شبكة معلومات تساعد الأفراد للوصول للبيانات المطلوبة	
.984	4.40	-1.348-	.689	2 بإصدار نشرات ودوريات علمية مختلفة	
1.123	4.24	-1.014-	-.624-	3 عن طريق عقد اجتماعات وندوات عمل	
1.171	4.21	-1.174-	.030	4 بعقد دورات تدريبية داخلية	
.981	4.38	-1.130 -	-.318-	5 من خلال الأشخاص لهم القدرة على إيصال المعارف	
1.272	4.01	-.723-	-1.139-	7 عن طريق تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة على أعضاء هيئة التدريس	



## 10-5. الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق المعرفة (3.22) وهذه القيمة تشير إلى مستوى متوسط إلى حد ما لممارسات تطبيق المعرفة مقارنة بتوليد وتخزين المعرفة، مما قد يعكس تحديات في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.35) وتعتبر هذه

القيمة الأعلى بين أبعاد إدارة المعرفة، مما يدل على تشتت كبير في استجابات الأفراد، ووجود تباين ملحوظ في مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس للمعرفة. أما قيمة الالتواء هي (0.080) وهذه القيمة القريبة جداً من الصفر تشير إلى توزيع متماثل تقريباً، مما يدل على أن البيانات موزعة بالتساوي حول المتوسط. وقيمة التفرطح كانت (-1.335) والقيمة السالبة تدل على أن البيانات أقل تركيزاً حول المتوسط.

جدول (6) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيق المعرفة)

D <sub>3</sub>	N	Mean	S. D	Skewness	Kurtosis
تطبيق المعرفة	320	3.22	1.351	-1.335	-.286-

S. D	Mean	Skewness	Kurtosis	توزيع المعرفة	
1.405	3.41	-.079-	-1.451-	توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة	1
1.323	3.43	.000	-1.375-	تعمل الكلية على توظيف المعرفة المتاحة لإيجاد معارف جديدة	2
1.259	3.24	.188	-1.080-	تعمل الكلية على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى خطط عمل	3
1.286	2.95	.343	-.850-	تمتلك الكلية وسائل تساعد على التطبيق	4
1.372	3.35	-.035-	-1.305-	تهتم الكلية بمدى تطبيق العاملين للمعرفة	5
1.344	3.22	.083	-1.171-	تدعم الكلية عمليات دمج المعرفة	6

## 10-6. الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بمتغير الأداء (التابع)

بلغ المتوسط الحسابي للأداء (3.166) ويشير هذا إلى مستوى متوسط للأداء العام لأعضاء هيئة التدريس، هذه النتيجة تضع أداء أعضاء هيئة التدريس في المنطقة المتوسطة، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين والتطوير، بينما بلغت

قيمة الانحراف المعياري (1.262)، مما يدل على تشتت متوسط إلى مرتفع في مستويات الأداء بين أعضاء هيئة التدريس. وقيمة الالتواء هي (-0.399) وتشير القيمة السالبة إلى التواء طفيف نحو اليسار، مما يعني أن غالبية الاستجابات تميل قليلاً نحو المستويات الأعلى من المتوسط، ولكن ليس بشكل كبير. وقيمة التفرطح هي (-0.881) وتشير القيمة السالبة إلى توزيع مسطح قليلاً، مما يعني أن البيانات ليست شديدة التركيز حول المتوسط. وبشكل عام،

تظهر الإحصاءات الوصفية أن ممارسات "توليد المعرفة" و "تخزين المعرفة" و "توزيع المعرفة" تتم بمستوى عالٍ نسبياً، بينما "تطبيق المعرفة" و "الأداء" يظهران مستوى متوسطٍ مع تشتت أكبر. هذا يشير إلى أن هناك تحدياً في ترجمة المعرفة المكتسبة والمخزنة والموزعة إلى تطبيقات عملية ترفع من مستوى الأداء.

جدول (7) الإحصاءات الوصفية واعتمادية البيانات المتعلقة بمتغير الأداء (التابع)

D <sub>3</sub>	N	Mean	S. D	Skewness	Kurtosis
الأداء	320	3.166	1.262	-.399	-.881

S. D	Mean	Skewness	Kurtosis	الأداء	
1.371	3.53	-.185-	-1.390-	تتم الكلية برفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس	1
1.261	3.16	.294	-1.058-	يوجد بالكلية نظام فعال لمحاسبة المخطئ	2
1.344	3.78	-.489-	-1.211-	تعمل الكلية على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي أعضاء هيئة التدريس	3
1.117	4.14	-.709-	-1.151-	تساعد عمليات إدارة المعرفة بشكل أساسي على تحسين الأداء	4
1.216	4.00	-.631-	-1.149-	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس	5
1.211	4.01	-.706-	-.880-	تعمل الكلية على فتح التخصصات التي تتلاءم مع رغبات الطالب	6
1.182	4.21	-1.061-	-.444-	تحاول الكلية تبسيط كل الإجراءات بشكل عام	7
1.172	4.17	-.956-	-.610-	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين كل الخدمات	8
1.231	4.16	-1.043-	-.426-	تقوم الكلية بوضع جداول زمنية متكاملة لكل الأعمال	9
1.351	3.67	-.345-	-1.336-	يتم تشجيع الطلبة المتميزين على استمرار التعلم وتطوير الذات	10
1.352	3.44	-.066-	-1.369-	تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة لكادر التدريس	11
1.411	2.94	.381	-1.220-	تشجع الكلية المبدعين من الطالب وتبني أفكارهم	12
1.400	3.35	-.007-	-1.456-	تعمل الكلية بنظام حوافز جيد من أجل تشجيع أعضاء هيئة التدريس	13

## 11- تحليل الانحدار الخطي البسيط

تهدف تحليلات الانحدار الخطي البسيط إلى تحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على أداء أعضاء هيئة التدريس (المتغير التابع). يتم ذلك من خلال تحليل معاملات الانحدار كالاتي في الجدول (9).

### 11-1. تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر توليد المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

فيما يتعلق بأثر توليد المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس بلغت قيمة بيتا معامل الانحدار لتوليد المعرفة (0.251) وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في ممارسات توليد المعرفة، يزيد أداء أعضاء هيئة التدريس بمقدار (0.251) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى، بينما قيمة

الدلالة الإحصائية هي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن تأثير توليد المعرفة على الأداء دال إحصائياً، وبلغت قيمة  $R^2 = 0.103$ ، وهذا يعني أن توليد المعرفة يفسر (10.3%) من التباين الكلي في أداء أعضاء هيئة التدريس. تعتبر هذه النسبة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى أن توليد المعرفة، على الرغم من تأثيره الدال، ليس هو المتغير الوحيد أو الأقوى في تفسير التباين في الأداء. وكانت قيمة (F-test) = (36.644) بقيمة دلالة (0.000)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وأن هناك علاقة خطية ذات دلالة بين توليد المعرفة والأداء. وبذلك نستنتج أن لتوليد المعرفة تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء أعضاء هيئة التدريس، لكن قوته التفسيرية (10.3%) تشير إلى أن هناك عوامل أخرى تساهم بشكل أكبر في تفسير الأداء.

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر توليد المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

variables	$\beta_j$	Std Error	t-test	sig	r	$R^2$	f-test
Constant	3.245	.159	20.351	.000	0.321	0.103	36.644
توليد المعرفة	.251	.041	6.053	.000			

### 11-2. تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر تخزين المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

فيما يتعلق بتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تخزين المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس، بلغت قيمة معامل الانحدار لتخزين المعرفة (0.629) وهذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في تخزين المعرفة يؤدي إلى زيادة (0.629) وحدة في أداء أعضاء هيئة التدريس وهذا المعامل مرتفع نسبياً، مما

يدل على تأثير قوي لتخزين المعرفة وقيمة الدلالة الإحصائية هي (0.000)، مما يؤكد التأثير الدال إحصائياً لتخزين المعرفة على الأداء، وبلغت قيمة  $R^2$  إلى (0.647) وهذا يعني أن تخزين المعرفة يفسر (64.7%) من التباين الكلي في أداء أعضاء هيئة التدريس وهذه نسبة عالية جداً، وتشير إلى أن تخزين المعرفة هو عامل مؤثر وقوي جداً في تحديد مستوى الأداء، بينما كانت قيمة (F-test) = (581.983) بقيمة دلالة (0.000)، مما يؤكد أن

النموذج الانحدار دال إحصائياً بشكل كبير. وبذلك نستنتج أن لتخزين المعرفة تأثير إيجابي وقوي جداً ودال إحصائياً على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهو يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء.

الجدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر تخزين المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

Variables	$\beta_j$	Std Error	t-test	Sig	r	R <sup>2</sup>	f-test
Constant	1.518	.113	13.437	.000	.804	0.647	581.983
تخزين المعرفة	.629	.026	24.124	.000			

من التباين الكلي في أداء أعضاء هيئة التدريس. وهذه النسبة أفضل من توليد المعرفة لكنها لا تزال متوسطة، مما يشير إلى أهمية تطبيق المعرفة، ولكن توجد عوامل أخرى أكثر تأثيراً، وكانت قيمة (F-test) = (93.058) بقيمة دلالة (0.000)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار دال إحصائياً. وبذلك نستنتج أن لتطبيق المعرفة تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويفسر تقريباً ربع التباين في الأداء.

### 11-3. تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر تطبيق المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

بلغت قيمة معامل الانحدار لتطبيق المعرفة (0.288) وهذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة (0.288) وحدة في أداء أعضاء هيئة التدريس، بينما قيمة الدلالة الإحصائية هي (0.000)، مما يؤكد التأثير الدال إحصائياً لتطبيق المعرفة على الأداء، وكانت قيمة R<sup>2</sup> = (0.226) هذا يعني أن تطبيق المعرفة يفسر (%22.6)

الجدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر تطبيق المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

variables	$\beta_j$	Std Error	t-test	Sig	r	R <sup>2</sup>	f-test
Constant	3.243	.103	31.379	.000	.476	0.226	93.058
تطبيق المعرفة	.288	.030	9.647	.000			

#### 4-1. تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر توزيع المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

وبلغت قيمة  $R^2 = 0.599$  وهذا يعني أن توزيع المعرفة يفسر (59.9%) من التباين الكلي في أداء أعضاء هيئة التدريس، وهذه نسبة عالية جداً، وتؤكد أن توزيع المعرفة عامل أساسي ومحدد رئيسي لمستوى الأداء، وكانت قيمة (F-test) = (475.256) بقيمة دلالة (0.000)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار دال إحصائياً بشكل كبير، وبذلك نستنتج أن لتوزيع المعرفة تأثير إيجابي وقوي جداً ودال إحصائياً على أداء أعضاء هيئة التدريس، وهو يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء، ويأتي في المرتبة الثانية بعد تخزين المعرفة من حيث القوة التفسيرية.

بلغت قيمة معامل الانحدار لتوزيع المعرفة (0.693) وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في توزيع المعرفة يؤدي إلى زيادة (0.693) وحدة في أداء أعضاء هيئة التدريس، وهذا المعامل هو الأعلى بين جميع أبعاد إدارة المعرفة، مما يشير إلى أن تأثيره قوي جداً، وقيمة الدلالة الإحصائية هي (0.000)، مما يؤكد التأثير الدال إحصائياً لتوزيع المعرفة على الأداء.

الجدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط فيما يتعلق بأثر توزيع المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس

variables	$\beta_j$	Std Error	t-test	sig	r	$R^2$	f-test
Constant	1.289	.135	9.545	.000	.774	0.599	475.256
توزيع المعرفة	.693	.032	21.800	.000			

12. المناقشة والمقارنة مع الدراسات السابقة:
- دراسة (الفيتوري، 2024) اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة منتصر إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - دراسة عزالدين (2017) اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة عزالدين إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.
  - دراسة الحربي (2023) اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة الحربي إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
  - دراسة (Anggiani, 2024) اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة

فهم عام وشامل وموحد حول تلك الأبعاد لكل البلدان التي كانت ضمن مجتمع الدراسة، وهذا ما يتفق ضمناً مع الدراسة الحالية.

### 13- النتائج

بشكل عام تؤكد نتائج هذه الدراسة على وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مصراتة. مما يعني أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء الأكاديمي كما يُظهر تحليل الانحدار أن متغير إدارة المعرفة يمثل عاملاً محورياً ومنبئاً قوياً، وتفضيلاً لقد جاءت النتائج على النحو التالي:

1- وجود أثر إيجابي ومعنوي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة الأربعة (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق) وأداء أعضاء هيئة التدريس. وهذا يعني أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الأكاديمي.

2- توليد المعرفة: يوجد أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية. تُشير النتائج إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في توليد المعرفة تؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.251) وحدة، ويُفسر توليد المعرفة نحو (10.3%) من التباين في الأداء، وتأكدت دلالة هذه العلاقة إحصائياً بقيمة. ( $p < 0.001$ )

3- تخزين المعرفة: يوجد أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية قوية. كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخزين المعرفة تؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.693) وحدة، مما يُفسر نحو (59.9%) من التباين في الأداء، وتأكدت دلالة هذه العلاقة إحصائياً بقيمة. ( $p < 0.001$ )

4- توزيع المعرفة: يوجد أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية قوية. كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في توزيع المعرفة تؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.629) وحدة، مما

Anggiani إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة بواسطة الحوكمة الجامعية الجيدة على أداء الجامعات.

• دراسة (Amana, 2023) اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، حيث توصلت دراسة Amana إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

• دراسة (Patrick, 2023) تتطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة، حيث توصلت دراسة Patrick إلى وجود تأثير لإدارة المعرفة على أداء الابتكار لشركات التصنيع.

• دراسة (Pham, 2023) توافقت مع نتائج هذه الدراسة، حيث توصلت دراسة Pham إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء الجامعي.

• دراسة (Rania, 2021) توافقت مع نتائج هذه الدراسة، حيث توصلت دراسة Rania إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مع نتائج الدراسة الحالية.

• دراسة (Rachel, 2023) اتفقت مع نتائج هذه الدراسة، حيث توصلت دراسة Rachel إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء، وأن إدارة المعرفة تساعد على تحسين أداء المؤسسة بشكل ملحوظ.

• دراسة (Nawaz, 2020) توصلت إلى أنه لا توجد بشكل واضح فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات التعليم العالي، فيما يتعلق بإدراك المعرفة وجمع المعرفة، وإنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، ونشر المعرفة. وهذا ما يدل على وجود



عمل محفزة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، وتُقدم الدعم المادي والمعنوي للمبادرات البحثية والأفكار الجديدة التي تساهم في حل المشكلات الأكاديمية والمجتمعية.

**3- الاستثمار في البنية التحتية الداعمة للمعرفة:** من الضروري إعطاء أولوية خاصة للاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية والثقافية التي تدعم تخزين المعرفة وتوزيعها بفعالية، حيث يشمل ذلك إنشاء وتطوير منصات إدارة المعرفة الرقمية، وقواعد البيانات المركزية التي تُسهل الوصول إلى المعلومات، وتفعيل شبكات التواصل الداخلية التي تُعزز التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين، هذا الاستثمار يضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها والاستفادة منها.

**4- تفعيل آليات مشاركة المعرفة:** يجب وضع آليات قوية ومحفزة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على مشاركة معارفهم وخبراتهم بشكل يومي، هذا التحول من المعرفة الكامنة إلى الأداء الملموس يتطلب إنشاء منتديات للحوار، وورش عمل منتظمة، وبرامج إرشاد وتوجيه، حيث يُشجع الأفراد على تبادل أفضل الممارسات والخبرات.

**5- تأسيس ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة:** يمثل بناء ثقافة تنظيمية تقدر المعرفة كأصل استراتيجي خطوة حاسمة، حيث يجب أن تُشجع هذه الثقافة على التعلم المستمر، والمشاركة النشطة، والتطبيق العملي للمعرفة، كما يجب أن تُصمم أنظمة الحوافز والمكافآت لتقدير المساهمات في هذا المجال، مما يعزز القيمة المضافة لإدارة المعرفة ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

يُفسر نحو (64.7%) من التباين في الأداء، وتأكدت دلالة هذه العلاقة إحصائيًا بقيمة. ( $p < 0.001$ )

5- تطبيق المعرفة : يوجد أثر إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية متوسطة. تُظهر النتائج أن تطبيق المعرفة يُفسر نحو (22.6%) من التباين في الأداء، وتأكدت دلالة هذه العلاقة إحصائيًا بقيمة. ( $p < 0.001$ )

تؤكد هذه النتائج أن إدارة المعرفة بجميع أبعادها تُعدّ عاملاً حيوياً لتحسين الأداء الأكاديمي، وتُسلط الضوء على الأهمية الكبرى لعمليات التخزين والتوزيع في هذا السياق.

#### 14- التوصيات

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر أساساً متيناً لمجموعة من التوصيات العلمية الدقيقة التي تهدف إلى تعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق فعال ومستدام لإدارة المعرفة.

**1- بناء نهج استراتيجي متكامل لإدارة المعرفة:** يجب على المنظمة أن تتبنى نهجاً استراتيجياً شاملاً لا يقتصر على جانب واحد من إدارة المعرفة، بل يركز على جميع أبعادها الأربعة (التوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق) بشكل متناغم. إن التركيز على هذه الأبعاد كمنظومة متكاملة يضمن تعظيم التأثير على الأداء المؤسسي. وعليه، لا يكفي التعامل مع المعرفة كأحد الموارد فحسب؛ بل يجب إعطاؤها أولوية قصوى عند صياغة الاستراتيجيات والسياسات، نظراً لقدرة الهائلة على التنبؤ بالأداء وتحقيق الأهداف.

**2- تحفيز وتطوير عمليات توليد المعرفة:** يجب على المؤسسة الاستمرار في دعم وتطوير العمليات التي تُشجع على توليد الأفكار والمعارف الجديدة، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة للبحث والتطوير. ينبغي توفير بيئة

## المراجع العربية:

الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.  
منتصر، هالة علي حواش. (2021). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات*، (17)، 250-280.

## المراجع الأجنبية:

Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>

Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Chicago Business Press.

Altbach, P. G., & De Wit, H. (2023). International higher education for the future: Major crises and post-pandemic challenges. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 55(1), 17-23. <https://doi.org/10.1080/00091383.2023.1257982>

Anggiani, S., Fauziana, E., Jaenudin, J., Oktaviany, V., Aga, O. N. L., Mulyadi, D., & Rahmi, A. (2024). The roles of knowledge management and good university governance to enhance the performance of Muhammadiyah Aisiyah private universities (PTMA) in Indonesia. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 571, p. 01002). EDP Sciences.

الفيثوري، أشرف عبد السلام. (2024). دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراتة*، 11(1)، 1-20.

الشريف، مصطفى الهادي. (2022). الفجوة المعرفية بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بليبيا (الواقع والحلول). مؤتمر مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي: رهانات الحاضر وآفاق المستقبل، جامعة مصراتة، 29 يناير.

الحري، مريم عبد الله. (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15(1)، 55-90.

سرير، نصر إدريس، والعربي، سالم صالح. (2022). واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن. مؤتمر مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي: رهانات الحاضر وآفاق المستقبل، جامعة مصراتة، 29 يناير. منشور في *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال* — جامعة مصراتة.

عز الدين، هبة. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة تطبيقية على الجامعات

27(3), 258–272.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000331>

Bhusry, M., Jayanthi, R., & Raj, N. (2012). Implementing KM in HE in India. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 7(1), 64–82.

Chou, P., Li, Y., & Chen, S. (2020). The impact of knowledge sharing on organizational performance in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 123–145.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2019-0058>

Chou, S. W., & Lee, H. S. (2020). Understanding relational virtual community members' satisfaction from a social learning perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1425–1443. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2019-0162>

Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). Routledge.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2023). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2023). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457101002>

Amana, B. N., & Al-Tabtabae, F. A. A. (2023). Effect of knowledge sharing barriers on the quality of private university education performance: An analytical study of faculty members in private universities in the Middle Euphrates Region. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(7), 1–16.  
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n7-008>

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>

APQC. (2023). *Knowledge management priorities and trends survey report*. APQC.

Ardian, N. (2019). Pengaruh insentif berbasis kinerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja pegawai UNPAB. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik (JEpa)*, 4(2), 119–132.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 36(2), 135–157.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-12-2019-0707>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*,

- Marginson, S. (2021). The new geopolitics of higher education. *Higher Education Quarterly*, 75(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/hequ.12345>
- Mustafa, R. (2021). The impact of knowledge management on institutional performance through the balanced scorecard—An applied study on ports training institution. *Open Access Library Journal*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107157>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Nawaz, N., Durst, S., Hariharasudan, A., & Shamugia, Z. (2020). Knowledge management practices in higher education institutions: A comparative study. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 291–308. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.20>
- Pham, H. H., Nguyen, T. T. H., Nguyen, V. T., Nguyen, V. M., The Cong, P., Vu, M. C., & Tran, N. M. (2023). The impacts of knowledge management enablers and processes on university performance in Vietnam. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 512–524. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2147829>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). Work environment and employee performance. *International Journal of Environmental Research and Public*
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2022). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (5th ed.). Oxford University Press.
- Jahanzeb, K., & Bashir, N. A. (2021). Training and performance: A review. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 112–122. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n5p112>
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2022). Performance agreements and accountability in higher education. *Higher Education Policy*, 35(3), 369–392. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00243-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kimile, N. M., & Bulitia, G. M. (2020). Knowledge sharing strategies amongst academics in institutions of higher learning, Kenya. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 1276–1284. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.84119>
- Knight, J. (2023). *Internationalization of higher education: A global perspective*. Springer.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak organisasi citizenship behavior, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148–160.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Education Limited.

Q&A communities? A question's position in a knowledge network matters. *Scientometrics*, 126(10), 8239–8258. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04154-7>

Teague, R., & Billbrough, T. J. (2023). Knowledge management in education: Often the missing link in developing a robust learning organization. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 7(1), 1–12.

Teixeira, P. N., & Shin, J. C. (2022). Higher education performance: Trends and challenges. *Studies in Higher Education*, 47(2), 215–230. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1739012>

Watson, D., Hollister, R., Stroud, S. E., & Babcock, E. (2022). *The engaged university: International perspectives on civic engagement*. Routledge.

*Health*, 18(4), 2036. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042036>

Serenko, A., & Dumay, J. (2021). Knowledge management: Mapping the future of the field. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2419–2457. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0923>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2022). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.

Schenk, J. (2023). Innovative concepts within knowledge management. In *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management* (pp. 539–546). Springer.

Serenko, A. (2021). A structured literature review of scientometric research of the knowledge management discipline: A 2021 update. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1889–1925. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0415>

Singh, S. K., Gupta, S., & Ojha, V. (2020). Knowledge management and firm performance: Social capital in Indian SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2137–2157. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2019-0393>

Shi, Y., Chen, S., & Kang, L. (2021). Which questions are valuable in online