

# The Effect of Knowledge Management in Achieving Strategic On Service Institutions - Case Study Eldaein University Sudan

Issa Matar Mammon Masuood<sup>1</sup>, Khalid Ibrahim Hmdan Esmail<sup>2</sup>, Hamed Abd Allah Ibrahim<sup>3</sup>

E-mail: matarisaa@gmail.com<sup>1</sup>, Khalid.hmdan27@gmail<sup>2</sup>, Abotaif1969@gmail.com<sup>3</sup>

**Abstract:** The study aimed to identify the effect of knowledge management in achieving in institution strategy case study Eldaein university .The study ales used the descriptive analytical approach and used the historical approach as a reference. The data collected from the all participant leaders . Dains sectors departments and centers managers at Eldaein University. the total number of sample consist from on hunched and twenty (120) distributed (114) question naives and collected – the most important hypothesis is there is statistical relationship between knowledge management and institution strategy at Eldaein university the researchers have readied severe results the most important of which knowledge planning contribute in achieving institution strategy and knowledge met organizing achieving institution strategy goals in light of this the researchers recommended necessity of existences of knowledge control in mutilation enable strategy Implementation knowledge direct in institution help workers in achieving institution strategy .

**Keywords:** Survive institution, management, strategy, Knowledge

## اثر إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية المؤسسات الخدمية

### دراسة حالة جامعة الضعين السودان

الدكتور : عيسى مطر مأمون

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعين - ولاية شرق دارفور - السودان

د. خالد ابراهيم حمدان اسماعيل

استاذ مساعد – كلية الاقتصاد – جامعة الضعين – ولاية شرق دارفور - السودان

الدكتور : حامد عبد الله إبراهيم :

أستاذ مساعد كلية العلوم الإدارية : جامعة الضعين - ولاية شرق دارفور - السودان

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية المؤسسات الخدمية دراسة حالة جامعة الضعين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي باعتباره مرجعية الدراسة من كافة القيادات الادارية المتمثلة في العمداء ورؤساء الاقسام ومدراء الادارات والمراكز بجامعة الضعين والبالغ عددهم (120) عضواً وقد اختار الباحثون منهم (114) عضواً لتعبئة الاستمارة وتم جمع (114) استبيان وكانت اهم الفرضيات توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وتحقيق استراتيجية جامعة الضعين، اظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط المعرفي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة وان تنظيم المعرفة بالمؤسسة سبب في تحقيق اهدافها الاستراتيجية كما توصلت الدراسة الي اهم التوصيات: ضرورة وجود رقابة معرفية بالمؤسسة يساهم في تنفيذ الاستراتيجية – وجود توجيه معرفي في المؤسسة يساعد العاملين في تحقيق الاستراتيجية.

## كلمات مفتاحية: ادارة المعرفة - إستراتيجية - المؤسسات الخدمية

### المقدمة :

تعد إدارة المعرفة مورداً حيوياً بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمنظمات بل هي الأساس في تمكينها من بلوغ غاياتها واهدافها، كما تعمل على تقديم الحلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة الفكرية والمعلوماتية والخبرات بالاضافة لخلق الاستراتيجيات الهادفة . فعندما تتبنى أي منظمة أو مؤسسة استراتيجية مايجب أن تكون مهمة على المعرفة والخبرة من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة إذاً يمكن القول بان استراتيجية أي منظمة يجب أن ترتبط بإدارة المعرفة ليكتب لها النجاح لأن الأفراد الذين تتوفر لديهم المعرفة والبيانات والمعلومات حول الأنشطة والأهداف المراد تحقيقها يمكنهم تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية المرسومة.حتى أن المنظمات أو المؤسسات التي تتبع الاستراتيجية التنافسية أو النمو أو التوسيع أو الاستقرار لا بد لها من عمليات معرفية تمكنها من ذلك بل تمكنها من اتخاذ القرارات ومن حل المشاكل والتنظيم والتخطيط الاستراتيجي.

### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف أثر ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجية المؤسسات الخدمية وبالتالي تم صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثر ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجية جامعة الضعين ومنه تفرعت الأسئلة الفرعية التالية

هل يساهم التخطيط المعرفي في تحقيق استراتيجية جامعة الضعين؟

هل تنظيم المعرفة بجامعة الضعين سبب في تحقيق اهدافها الاستراتيجية؟

هل التوجيه(الارشاد المعرفي)يمكن يساعد العاملين بجامعة الضعين من تحقيق استراتيجيتها؟

هل وجود رقابة معرفية بجامعة الضعين يساهم في تحقيق استراتيجيتها؟

### الفرضيات:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط المعرفي وتحقيق استراتيجية جامعة الضعين

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق استراتيجية جامعة الضعين

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه(الارشاد) وتحقيق استراتيجية جامعة الضعين

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرغبة المعرفية وتحقيق استراتيجية جامعة الضعين

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الاتي:

- 1- الكشف عن اثر ادارة المعرفة في تحقيق استراتيجية جامعة الضعين
- 2- التعرف على مفهوم ادارة المعرفة
- 3- التعرف على مفهوم الاستراتيجية
- 4- التعرف على جامعة الضعين (النشأة والتطور)

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الأثر المهم لادارة المعرفة في معالجة المشاكل وتطوير وتنمية المؤسسة(جامعة الضعين) وترجع الأهمية النظرية لها من خلال تقديم معلومات وخصائص ومفاهيم نظرية لمعالجة مشاكل ادارة المعرفة بالمؤسسات تعد الدراسة اضافة للبحث العلمي وامكانية الاستفادة من نتائجها علمياً.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي

الحدود المكانية: جامعة الضعين

الحدود الزمانية:2023م

## منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمصادر الثانوية من خلال الرجوع للادبيات الواردة في الكتب والمراجع والبحوث والمجلات والدوريات والرسائل العلمية والانترنت، اما المصادر الاولية فتمثل في تصميم وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

## الدراسات السابقة:

دراسة عاطف محمود عوض(2012)<sup>(1)</sup>

(1)عاطف محمود عوض،ادارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،العدد الاول2012،ص397

هدفت الدراسة لمعرفة دور ادارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطور التنظيمي- دراسة حالة جامعة العلوم والآداب بلبنان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت اهم النتائج ان هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وثقافتها والتطور التنظيمي، وكان اهم التوصيات ايلاء الادارة العليا بالجامعة لموضوع ادارة المعرفة وثقافتها الاهتمام المناسب.

### دراسة حسن ابوزناق(2012)<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على امكانية ادارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية في المجتمع الصيدلي، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وكانت اهم النتائج هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية اوصت الدراسة بضرورة تبني ادارة المعرفة في بناء الاستراتيجية

### مفهوم المعرفة:

أختلف الكتاب حول إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة ومنها ما قدمه Rastogi بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاط المنظمة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>

ومن خلال هذا التعريف يمكن اعتبار ادارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات التي تعظيم موارد المنظمة الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات فنية وتكون حية لتحسين الكفاءة والفعالية الفردية والمؤسسية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والابداع واتخاذ القرار السليم. كما عرفت أنها أيضاً بأنها محاولة منظمة ومستمرة في المنظمات لتحسين ادائها بالاضافة على انها عملية يتم بموجبها تجمع استخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان في الاعمال سواء في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لاضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسوقة. لهذا نجد المنظمات تبحث عن المعرفة واقتنائها ضمن استراتيجيات عملها لتدعيم القوى البشرية وتدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها.

### مداخل ادارة المعرفة:

- 1- المدخل المعلوماتي: يتضمن معالجة البيانات وتحويلها لمعلومات ثم الى معرفة وادارتها بالاضافة إلى تطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- 2- المدخل التنظيمي: وهذا المدخل يهتم بتطوير وبناء نظم إدارة المعرفة المستندة على تغذية المعلومات مثل تنقيب عن البيانات ، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، ونظم المعلومات المستندة على التدريس.

<sup>(2)</sup>حسن ابوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية،رسالة غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعةالحاج الخضر،الجزائر،2012

<sup>(3)</sup>عمادالدين احمد السيد،ادارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية،الاسكندرية،2017،ص4.

3- المدخل الثقافي: يهتم بالابعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة مثل: التعليم الجماعي، التعليم المتواصل، المنظمة المتعلمة.

ومن خلال الاحصاء في هذه المداخل يمكن القول أن إدارة المعرفة إدارة تسعى للرقابة على المعلومات والبيانات بالإضافة لتفعيل امكانات المنظمة وتطوير مهارات العاملين وتقوية التعاون بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والمعلومات، كما تعمل إدارة المعرفة على تعزيز استراتيجيات عمل المنظمة الاخرى مثل ادارة الجودة والتطوير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية وايضاً تتولى عملية التغيير والتطوير لاجراءات العمل والعاملين ومواجهة الفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة والتعامل معها بشكل دائم ومستمر .

### اهداف إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة م خلال الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- التحسينات المستمرة في العمليات والمنتجات والخدمات.
- 2- حصول الموارد البشرية العاملة بالمنظمة على المعرفة من داخلها وخارجها.
- 3- تطوير المعرفة يمكن خلق معرفة تنظيمية مزوجة بمعرفة الافراد
- 4- تعتبر المعرفة أهم الأصول بالمنظمة لارتباطها بالموارد البشرية (أس المال الفكري)
- 5- وسيلة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية

### جزور إدارة المعرفة:

ويقصد بها الجزور التي تقذت منها ادارة المعرفة وهي كالآتي:

- 1- تحوي الأعمال: ويقصد بها قدرة المنظمة أو المؤسسة على تغيير استراتيجيتها لمقابلة الظروف المتغيرة في البيئة التي تعيش فيها. وهذا يتطلب من المنظمة سرعة الاستجابة للابعداع والتميز وادارة الجودة والالتزام واحتواء العاملين وهذا لا يتم إلا بوجود المعرفة وهذا التحويل لا يتم إلا بتبني اعادة هندسة العمليات الادارية وادارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.
- 2- الابتكار: ويقصد به استقلال افكار جديدة لتقديمها الى السوق على شكل سلع وخدمات.
- 3- ادارة المعلومات: ساعدت ادارة المعلومات وادارة تكنولوجيا المعلومات في وضع اطار عام استقادت منه إدارة المعرفة في عملياتها.

<sup>(1)</sup> Rostogi. Knowledge . Management and interllctual,Capitalmo,pmcitmp,41

- 4- نظم قاعدة المعرفة: عبارة عن نموذج للمعرفة الانسانية التي تستخدم من قبل التنظيم والخبرة وكلما يتم تعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب، نظم تعاون المجموعات الزكاء الاصطناعيكل هذه النظم تدعم المعلومات والمعرفة من خلال التعليم التنظيمي.
- 5- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية: ويقصد بها مجموعة الافكار والاختراعات والتكنولوجيا والمعرفة العامة.
- 6- المنظمة المتعلمة: ويقصد بها المنظمة التي لها القدرة على التعلم والنمو وتحقيق اهدافها.

### أهم نماذج إدارة المعرفة:

هناك العديد من النماذج لإدارة المعرفة لكن يمكن أن تركز على النموذج الذي يمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهذا النموذج يتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- 1- التعلم الفردي: ويكون مسؤولية التعلم على الفرد نفسه
- 2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة مسؤولية التعلم الذاتي.
- 3- تعلم المنظمة: وفيه يتم نشر أو المعرفة في التنظيم من خلال شبكة التعلم
- 4- تعلم العميل: يمكن للمنظمة أن تدرب العملاء على معرفة التعامل.

### تحديات إدارة المعرفة:

عند تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات قد يلاقي الأمر بعض التحديات ومنها<sup>(1)</sup>:

- 1- عدم وجود اتفاق حول معنى المعرفة.
- 2- المثاليين في التعامل مع المعرفة التنظيمية
- 3- عدم التركيز على الجانب العملي لإدارة المعرفة
- 4- عدم وجود منهجية واضحة تميز إدارة المعرفة
- 5- عدم وجود الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة

### عوامل نجاح إدارة المعرفة:

أبرز عوامل نجاح إدارة المعرفة الاتي:

- 1- القيادة
- 2- الثقافة

<sup>(1)</sup> Skyrme ,Knowledge , Management . the state of practice, <http://www.skyrme.com>

3- الهيكل

4- تكنولوجيا المعلومات

5- المقاييس :ويقصد بها المؤشرات التي يمكن بها قياس راس المال الفكري

6- روافد المعرفة:ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وهي معرفة العميل،معرفة المنتجات، معرفة الموارد البشرية،معرفة العمليات،الذاكرة التنظيمية،معرفة العلاقات، راس المال الفكري.

والخلاصة يمكن القول بأن ادارة المعرفة هي العملية التخطيطية التنظيمية والتوجيهية والفاهيمية لتوحيد رصيد المعرفة من أجل تفعيل منظومة العمل وتطوير وتنمية اداء الموارد البشرية داخل المنظمة او المؤسسة من خلال استثمار راس المال الفكري لاضافة الميزة التنافسية وخلق واستراتيجيات عمل جديدة فعالة لتحقيق اهداف المؤسسة.

مفهوم الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول إلى النهايات وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة .كما تعرف الاستراتيجية بانها الاتجاه البعيد المدى للمنظمة، وبمعنى أشمل هي الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متميزة بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

**أنواع الاستراتيجية:**

للاستراتيجية نوعان أساسيان هما<sup>(1)</sup>:

- 1- الاستراتيجية المخططة أو المقصودة: وتعتبر الاستراتيجية الأساسية التي تضعها الادارة وترغب أو تسعى في تطبيقها وتمثل مخرجات للعملية التخطيطية أي أنها وليدة عملية التخطيط وهي ذات طابع معياري، ولكن أثناء مرحلة التطبيق فإن بعض هذه الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة قد لا تتحقق أما بتقير بعض الظروف أو انها صممت بناء على معلومات غير دقيقة أو سوء تقدير ولحين يتم تحقيقها وتسمى بالاستراتيجية المعتمدة.
- 2- الاستراتيجية المتحققة:وهي استراتيجية تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة وتنقسم إلى الأنواع التالية:
  - أ. الاستراتيجية المعتمدة:عبارة عن الجزء المتحقق أو المطبق من الاستراتيجية المقصودة أو المخططة.
  - ب. الاستراتيجية الطارئة ،المتبعة،الكيفية:هي الاستراتيجيات(القرارات) التي تتبع أو تفرض من الواقع وليس ناتجة عن التخطيط المسبق كما هو الحال في الاستراتيجية المعتمدة أي أنها استراتيجية غير مخططة أو هي استجابة للظروف الطارئة وتنشأ عن اجراءات مستقلة.

**مستويات الاستراتيجية:**

(1)منصور محمد اسماعيل العريفي،الادارة الاستراتيجية،جامعة العلوم والتكنولوجيا،صنعاء،2011،ص2

توجد ثلاثة مستويات في المنشأة الكبيرة وهي:

- 1- الاستراتيجية على نسق المنظمة
- 2- الاستراتيجية على مستوى القطاع(الاعمال)
- 3- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: نبذة عن منطقة الدراسة

جامعة الضعين جامعة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنشئت بقانون في اغسطي العام 2015م وفق طموح ورؤية استراتيجية للتعليم العالي بالسودان- المقر ولاية شؤق دارفور وبها عدد من الكليات والمراكز البحثية المتطورة التي تعمل لربط البحث العلمي واحتياجات المجتمع والدولة  
الرؤية:جامعة متميزة في التعليم العالي ونتاج المعرفة وتنمية المجتمع

الرسالة: تطوير ونشر المعرفة في بيئة محفزة تهتم بالابتكار من خلال ادارة فاعلة للتعليم العالي والبحث العلمي وفق الاسس والمعايير العالمية وترشد مورد بشري مؤهل من حيث المهارات والسلوك وانماط التقيد الابداعي وثقافة السلام بما يتضمن تقرير والتنمية المستدامة.

السياسات: ايجاد مؤسسة علمية تعمل على تحقيق المستوى العلمي التميز من خلال التغنيات المعرفية الحديثة الارتقاء بالجامعة الى الجودة والتميز العالمي وفق الاسس والمعايير العالمية.

#### ثانياً: الدراسة الميدانية

##### النوع:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	87	76.3
أنثى	27	23.7
المجموع	114	%100

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (87) ونسبة بلغت (76.3%) وبلغ عدد الإناث (27) ونسبة بلغت (23.7%)

العمر:

النسبة	التكرار	العمر
36	41	أقل من 30 سنة
43	49	30 وأقل من 40
15.8	18	40 وأقل من 50
5.3	6	50 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>114</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

الجدول أعلاه يوضح لنا أن غالبية افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 سنة) وبلغ عددهم (49 فرداً) وبنسبة بلغت (43%) وبعدها الفئة التي تقل اعمارهم من (30 سنة) حيث بلغ عددهم (41 فرداً) وبنسبة بلغت (36%) وكذلك الذين تتراوح أعمارهم بين (40 - 50 سنة) بلغ عددهم (18 فرداً) وبنسبة بلغت (15.8%) واخيراً الفئة التي تزيد أعمارهم عن (50 سنة) بلغ عددهم (6 أفراد) وبنسبة (5.3%).

المؤهل الأكاديمي:

النسبة	التكرار	المؤهل
32.5	37	بكالوريوس
17.5	20	دبلوم عالي
35.1	40	ماجستير
14.9	17	دكتوراة
<b>%100</b>	<b>114</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير حيث بلغ عددهم (40 فرداً) وبنسبة بلغت (35.1%) أما الذين يحملون مؤهل البكالوريوس بلغ عددهم (23 فرداً) وبنسبة (32.5%) والذين يحملون مؤهل الدبلوم العالي بلغ عددهم (20 فرداً) وبنسبة (17.5%) والذين يحملون مؤهل الدكتوراة بلغ عددهم (17 فرداً) وبنسبة بلغت (14.9%).

سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
24.6	28	أقل من 5 سنوات

26.3	30	5 اقل من 10 سنوات
15.8	18	10 وأقل من 15 سنة
23.7	27	15 وأقل من 20 سنة
9.6	11	20 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>114</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم العملية ما بين (5 - 10 سنوات) وبلغ عددهم (30 فرداً) وبنسبة بلغت (26.3%) و الذين تقل خبراتهم عن (5 سنوات) بلغ عددهم (28 فرداً) ونسبة بلغت (24.6%) والذين تتراوح خبراتهم ما بين (15 - 20 سنة) بلغ عددهم (27 فرداً) وبنسبة (23.7%) والذين تتراوح خبراتهم ما بين (10 - 15 سنة) بلغ عددهم (18 فرداً) وبنسبة (15.8%) وأما الذين تزيد خبراتهم العملية عن (20 سنة) بلغ عددهم (11 فرداً) وبنسبة (9.6%)

#### إختبار الفرضيات:

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
4.4	5	4.4	5	7.9	9	32.5	37	50.9	58	التخطيط المعرفي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة
5.3	6	8.8	10	8.8	10	28.9	33	48.2	55	تنظيم المعرفة بالمؤسسة سبب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية
5.3	6	5.3	6	7	8	34.2	39	48.2	55	التوجيه (الإرشاد) المعرفي يساعد العاملين بالمؤسسة في تحقيق استراتيجيتها
7.9	9	9.6	11	13.2	15	32.5	37	36.8	42	وجود رقابة معرفية بالمؤسسة يساهم في تنفيذ استراتيجيتها

#### المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss. 2023م

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وفي العبارة الأولى أن (95) من أفراد العينة يوافقون على أن التخطيط المعرفي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة وبنسبة بلغت (83.4%) والمحايدون بلغ عددهم (9) وبنسبة (7.9%) أما الذين لا يوافقون بلغ عددهم (10) وبنسبة (8.8%) وأما العبارة الثانية فنجد أن الذين يوافقون على أن تنظيم المعرفة بالمؤسسة سبب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بلغ عددهم (88) وبنسبة بلغت (77.1%) والمحايدون بلغ عددهم (10) وبنسبة (8.8%) أم الذين لا يوافقون بلغ عددهم (16) وبنسبة (14.1%) أما العبارة الثالثة فنجد أن الذين يوافقون على أن التوجيه (الإرشاد)

المعرفي يساعد العاملين بالمؤسسة في تحقيق استراتيجيتها بلغ عددهم (94) وبنسبة بلغت (82.4%) والمحايدون بلغ عددهم (8) وبنسبة (7%) والذين لا يوافقون بلغ عددهم (12) وبنسبة (10.6%) أما العبارة الرابعة فنجد أن الذين يوافقون على أن وجود رقابة معرفية بالمؤسسة يساهم في تنفيذ استراتيجيتها بلغ عددهم (79) وبنسبة (69.3%) والمحايدون بلغ عددهم (15) وبنسبة بلغت (13.2%) وأما الذين لا يوافقون بلغ عددهم (20) وبنسبة (17.5%).

#### النتائج:

- 1- التخطيط المعرفي يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة
- 2- تنظيم المعرفة بالمؤسسة سبب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية
- 3- التوجيه (الإرشاد) المعرفي يساعد العاملين بالمؤسسة في تحقيق استراتيجيتها
- 4- وجود رقابة معرفية بالمؤسسة يساهم في تنفيذ استراتيجيتها.

#### التوصيات:

- 1- من الضروري وجود رقابة معرفية على المؤسسة يساهم في تنفيذ الاستراتيجية.
- 2- التأكيد على تنظيم المعرفة في المؤسسة ليكون سبب في تحقيق استراتيجيتها.
- 3- ضرورة وجود تخطيط معرفي ليساهم في تحقيق الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة
- 4- وجود توجيه معرفي في المؤسسة يساعد العاملين على تحقيق الاستراتيجية.

#### المراجع العربية :

- (1) عاطف محمود عوض، إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول 2012، ص397
- (2) حسن ابوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج الخضر، الجزائر، 2012
- (3) عمادا لدين احمد السيد، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، 2017، ص4.
- (4) منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011، ص2

#### المراجع الأجنبية :

- (1) Rostogi. Knowledge . Management and interllectual,Capitalmo,pmcitmp,41
- (1) Skyrme ,Knowledge , Management . the state of practice, <http://www.skyrme.com>