مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة المعرفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الحكومية السورية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. باسم غدير غدير، ليلان شهاب محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5185
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:00 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في الجامعات الحكوميّة السُّوريّة

(دراسة ميدانيّة في جامعة تشرين)

د. باسم غدير غدير*
ليلان شهاب محمد**

(تاريخ الإيداع 4 / 9 / 2018. قُبِل للنشر في 27 / 9 / 2018)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدّراسة إلى التَّعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين؛ من خلال تحديد دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، وقد اعتمد الباحث على كل من المقاربة الاستنباطيَّة كمنهج عام للبحث، والمنهج الوصفي، وقام بتوزيع استبانة على (303) من العاملين في الإدارة المركزيّة في جامعة تشرين، تمَّ استرداد (274) استبانة، كان صالحاً منها للاستخدام (264) استبانة، ومن ثمَّ أجريت دراسة ميدانيّة بغرض بيان هذه العلاقة، حيث قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (**Pearson**)، وكذلك معامل التّحديد (**R Square**).

توصّل الباحث من خلال الدّراسة إلى وجود ممارسة ولو كانت مقبولة إلى حدٍّ ما لإدارة المعرفة في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود ضعف من جانب الإدارة العليا في الجامعة محل البحث في دعم عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.

وقد خلصت الدّراسة إلى وجود علاقة طرديّة معنويّة بين إدارة المعرفة وعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة؛ وبالتَّالي وجود دور لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؛ كما توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من التّوصيات والمقترحات، والَّتي من شأنها أن تسهم بشكلٍ إيجابي بتحسين دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.

الكلمات المفتاحيّة: إدارة المعرفة، التَّدريب، عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال_ كليّة الاقتصاد_ جامعة تشرين.
** طالب دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال_ كليّة الاقتصاد_ جامعة تشرين.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

The Role of Knowledge Management in the Process of Identifying Training Needs in the Syrian Governmental Universities
(A Field Study at Tishreen University)

Dr. Bassem Ghadir Ghadir*
Laylan Shihap Mohammad**

(Received 4 / 9 / 2018. Accepted 27 / 9 / 2018)

□ ABSTRACT □

The aim of this study is to identify the relationship between Knowledge Management and Identification of Training Needs at Tishreen University by defining the role of Knowledge Management in the Process of Identifying Training Needs. The researcher relied on Both, the Deductive Approach as a general method, and the Descriptive Approach. He distributed a questionnaire to (303) of Employees in the Central Administration at Tishreen University, retrieving (274) Questionnaires, which were valid for use (264) questionnaire, and then conducted a field study for the purpose of this relationship, where the researcher used Pearson Correlation Coefficient, as well as the Coefficient of Selection.

The researcher found through the study, that there is a fairly acceptable practice of Knowledge Management at Tishreen University, in addition to the weakness of the Senior Management of the University in the research in Support of the Process of Identifying Training Needs.

The study concluded that there is a significant relationship between Knowledge Management and the Process of Identifying Training Needs. Therefore, there is a Role of Knowledge Management in the Process of Identifying Training Needs at Tishreen University. This study also reached a set of recommendations and proposals that would positively contribute to improving the role of Knowledge Management in the Process of Identifying Training Needs**.**

Key words: Knowledge management, Training, The Process of Identifying Training Needs.

مقدّمة

*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

يعدُّ العنصر البشري من أهم العناصر في نجاح منظَّمات الأعمال بصفة عامّة والمؤسَّسات التعليميّة بصفة خاصّة، لأنَّهُ يشكل المحرك الأساس لجميع نشاطات المؤسَّسات وأساس فاعليَّتها، خاصّةً إذا تميّز بالمهارة والقدرة على أداء الأعمال بكفاءة وفاعليّة عالية، ونظراً لآثار التّغيُّرات الحاصلة في بيئة الأعمال والَّتي انعكست على هذه المؤسَّسات، استدعت منها إعادة النّظر في تركيبة الموارد البشريّة المهاريّة والمعرفيّة وقدراتها الأدائيّة، كما ألزمت هذه المؤسَّسات التّركيز على نشاط التَّدريب بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى في مجال الاختيار والتّعيين والتّوجيه والمتابعة للموارد البشريّة؛ من أجل تحقيق التَّطوير وتنمية القدرات العلميّة والسّلوكيّة للعاملين بالشّكل الَّذي يمهد الطّريق نحو ازدهار ونمو هذه المؤسَّسات، ومواجهة التّغيُّرات على صعيد البيئة الدّاخليّة والخارجيّة.

ومن أجل تحقيق القيمة المضافة من نشاط التَّدريب لابُدَّ أن يكون مخططاً ومدروساً وفقاً لأسس ومعايير علميّة وعمليّة سليمة، حيث أنَّ نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التّعرف على الاحتياجات التّدريبيّة وحصرها وتجميعها؛ ذلك لأنَّ تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في أيّة مؤسَّسة تعدُّ بمثابة نقطة الانطلاق الموضوعيّة في إعداد أيّة خطة تدريبيّة، كما أنَّ نجاح أي برنامج تدريبي لا يؤدي دوره بشكلٍ مناسب ما لم يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التَّدريبيّة.

هذا ويشهد العالم مؤخراً مجموعة من التّحوّلات العميقة، والتّغيُّرات المتسارعة، في مقدّمتها الثورة العلميّة والتّكنولوجيّة، الَّتي تعتمد على المعرفة العلميّة المتقدّمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات، كما أنَّ التّحوّل من الاقتصاد الصّناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد الملموسة، إلى اقتصاد المعرفة؛ نتيجة ذلك أصبحت المعرفة تمثّل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهميّة، بل أصبحت العامل الأقوى، والأكثر تأثيراً في نجاح المنظَّمات أو فشلها، كما أنَّها المورد الأكثر أهميّة في خلق الثروة، وتحقيق التّميُّز والابداع في ظل المعطيات الفكريّة الحديثة.

كما أنَّ التّطوّر الَّذي حدث على مستوى الاقتصاد، كان لابُدَّ أن يصاحبه تطوّر مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري؛ من خلال جهاز فعَّال يقوم بتنظيم، وإدارة معلومات ومعارف المؤسَّسة؛ من أجل تمكينها من الاستمرار في عصر يبقى البقاء فيه، لمن يملك معارف أكثر، ويستغلها بشكل أفضل، ومن هنا بزغت أهميّة إدارة المعرفة، والَّتي تعمل على تنظيم ما لدى المؤسَّسات من مهارات، وخبرات، ومعارف للاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومساندة لها في عمليّة اتخاذ القرار، وتحقيق الإبداع والابتكار، ومن ثمَّ تحقيق التّميُّز.

لذلك تعدُّ إدارة المعرفة من أهم مدخلات التَّطوير والتّغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعيّة في مستوى أداء مختلف المؤسَّسات، خاصّةً المؤسَّسات التَّعليميّة، ويرجع ذلك إلى وجود نوع من التّرابط، والانسجام بين عمليَّات إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليَّات الجامعة، ومن بينها نشاط التَّدريب، حيث يمكن لإدارة المعرفة أن تكون قاعدة لبناء استراتيجيّة تدريبيّة وتعليميّة للقوى البشريّة الموجودة لديها؛ بما ينعكس على تطوير أداء المؤسَّسة التَّعليميّة، وجودة الخدمة التَّعليميّة المقدّمة لديها.

2_ المراجعة الأدبيَّة والنّقديَّة Literature Review:

1/2 الدّراسات العربيَّة:

1/1/2 دراسة (الحولي، 2016):

الاحتياجات التَّدريبيّة لمديري المدارس الحكوميّة في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشريّة.

اهمية البحث واهدافه:

تكمن مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي: ما الاحتياجات التَّدريبيّة لمديري المدارس الحكوميّة في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشريّة من وجهة نظر مديري المدارس؟

وهدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف إلى الاحتياجات التَّدريبيّة لمديري المدارس الحكوميّة في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشريّة من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت أيضاً إلى الوقوف على سبل تطوير أداء مديري المدارس الحكوميّة في محافظات غزة.

المنهجيّة: اعتمدت هذه الدّراسة على المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات اللازمة، وتمَّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (**SPSS**).

نتائج الدّراسة: أظهرت نتائج الدّراسة، أنَّ الاحتياجات التَّدريبيّة لها دور كبير في الاسهام في إعداد البرامج التَّدريبيّة لمديري المدارس؛ لرفع الكفاءات والمهارات الَّتي تساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم في الإدارة المدرسية، بما يخدم مخرجات عمليّة التَّعلم، وذلك من خلال المجالات الإداريّة والفنيّة والعلاقات الإنسانيّة والتّقنيّة.

2/1/2 دراسة (حسان، 2016):

استراتيجيّة التَّدريب في إطار متطلَّبات إدارة المعرفة في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة.

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي: هل هنالك متطلَّبات لإدارة المعرفة مساندة لاستراتيجيّة التَّدريب في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة؟

وهدفت هذه الدّراسة إلى محاولة اكتشاف وتحليل بعض متطلَّبات إدارة المعرفة في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة (المتطلَّبات الهيكليّة التَّنظيميّة، القيادة، الثّقافة التَّنظيميّة، التّكنولوجيا)، الَّتي تسعى الطُّروحات النَّظريّة، والدّراسة الميدانيّة إلى بلورة العلاقة بينها، وبين استراتيجيّة التَّدريب والتَّعلم في المؤسّسة محل البحث.

المنهجيّة: اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الوصفي التَّحليلي، كما تمَّ الاعتماد على الاستبانة، إضافةً إلى الاعتماد على أسلوب المقابلات.

نتائج الدّراسة: أظهرت نتائج الدّراسة أنَّ المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة، تمتلك هيكل تنظيمي يمكن أن يسهم في نجاح استراتيجيّة التَّدريب في المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة، كما تمتلك المؤسّسة محل البحث ثقافة تنظيميّة مساندة لفعاليّة استراتيجيّة التَّدريب، وفيما يخص القيادة الإداريّة فقد تبيَّن أنَّ المؤسّسة الاقتصاديّة الجزائريّة لا تعمل على استجلاب المعارف سواء من مصادر داخليّة أو خارجيّة، بالإضافة إلى غياب عامل التَّحفيز، والتَّثمين للأفراد المبدعين؛ مما شكل عامل نزيف وجو طارد للكفاءات، وكذلك غياب أي جهد للاحتفاظ بهذه الكفاءات.

2/2 الدّراسات الأجنبيَّة:

1/2/2 دراسة (Gasco, *et al.*, 2004):

The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning case study.

الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشريّة- دراسة حالة التّعلم عن بعد.

المشكلة والأهداف: تتمحور مشكلة الدّراسة في التّساؤل الآتي: ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصّة بإدارة الموارد البشريّة، وبشكلٍ خاص استراتيجيّة التَّدريب في شركة الاتصالات الإسبانيّة (Telefonica)؟

وهدفت هذه الدّراسة إلى تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصّة بإدارة الموارد البشريّة، وبالتَّحديد استراتيجيّة التّدريب في شركة الاتصالات الإسبانيّة (Telefonica)؛ وتحديد العوامل الَّتي تسهم في نجاحها.

المنهج المتبع: تمَّ استخدام المنهج الوصفي التَّحليلي كمنهج عام للبحث.

أهم نتائج الدّراسة: إنَّ استخدام تكنولوجيا المعلومات في التّدريب، تسهم وبشكلٍ كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعَّالة للمتدرّبين، وتحسين أنظمة تقييم فاعليّة البرامج التَّدريبيّة، وتطوير آليَّات المراقبة الَّتي تضمن فعاليّة هذه البرامج، وتحسين جودتها، كما توصّلت هذه الدّراسة إلى أنَّ الشّركة تهدف إلى تطوير أنظمة التَّدريب المستقبليّة؛ لكي تصبح قائمة على أساس التَّعلم الإلكتروني الذَّاتي للموظّفين في الشّركة محل البحث.

2/2/2 دراسة (Tarekegn, 2017):

The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance; The Case of Select-ed International NGOs[1] Operating in Addis Ababa.

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التّنظيمي: دراسة حالة مختارة من المنظَّمات الدّوليّة غير الحكوميّة العاملة في أديس أبابا.

المشكلة والأهداف: تكمن مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي: هل تؤثر كل من (الثّقافة التَّنظيميّة، تكنولوجيا المعلومات، وممارسات المعرفة التَّنظيميّة) على أداء المنظَّمات الدّوليّة غير الحكوميّة المختارة، والعاملة في أديس أبابا؟

وهدفت هذه الدّراسة إلى تقييم دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التَّنظيمي للمنظَّمات غير الحكوميّة الدّولية المختارة، والَّتي تعمل في مدينة أديس أبابا.

المنهجيّة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمسح الكمي، ووزّعت استبانة على عيّنة الدّراسة والبالغ عددها /110/ مفردة، كما تمَّ تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** نسخة **20**.

نتائج الدّراسة: توصّلت هذه الدّراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المعرفة على الأداء التّنظيمي في المنظَّمات محل البحث، كما أنَّ ممارسات إدارة المعرفة لها دور كبير في تطوير المنظَّمات، والحفاظ عليها؛ وذلك من خلال إجراءات رسميّة تساعد على إطالة أمد ثقافة المنظَّمات محل البحث، من خلال بناء الرّوح المعنويّة فيها.

مشكلة البحث:

من خلال الدّراسة الاستطلاعيّة الَّتي أجراها الباحث في الإدارة المركزيّة في جامعة تشرين، ومقابلة بعض العاملين فيها (العاملين في المكاتب الإداريّة، بما في ذلك المديرون ونوابهم، ورؤساء الدّوائر)، لاحظ وجود قصور في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين، وضعف في إنتاجيّتهم كمّاً ونوعاً، بالإضافة إلى قصور في المعرفة، أو المهارة أو كليهما؛ مما يعكس البطء في إنجاز الأعمال والمهام بالشّكل والوقت المطلوبين، إضافةً إلى قلة الاعتماد على شبكة الأنترنت، أو وجود شبكة معلومات مؤتمتة؛ وهو ما شكّل قصور في إنتاجيّة العاملين في الجامعة محل البحث.

وبناءً على المراجعة الأدبيّة والنّقديّة للعديد من الدّراسات والأبحاث الَّتي تناولت علاقة إدارة المعرفة بالتّدريب والأداء، تبيَّن وجود دور لعمليَّات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التّنظيمي وفي عمليّة التّدريب؛ من خلال أنظمة وإجراءات خاصّة تهتم بتشخيص، توليد وتطوير المعلومات والمعارف وتسهيل المشاركة في استخدامها من قبل العاملين في المؤسَّسات بصفة عامّة، وفي المؤسَّسات التَّعليميّة بصفة خاصّة، وبالتَّالي يمكن تجسيد مشكلة الدّراسة في هذا البحث بالتّساؤل الرّئيس الآتي:

ما هو دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؟

[1]- **NGOs: Non-Governmental Organizations.**

وينبثق من هذا التّساؤل التّساؤلات الفرعيّة الآتية:

1) ما هو دور إدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؟
2) ما هو دور إدارة المعرفة في تحديد مستويات الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؟
3) ما هو دور إدارة المعرفة في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؟

أهميّة البحث وأهدافه:

1 أهميّة البحث Research Importance:

الأهميّة من النّاحية العلميّة: تنبع أهميّة البحث من النّاحية العلميّة من كونها تتطرق إلى موضوعين أساسين ومهمّين وهما إدارة المعرفة، وعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة؛ لما لهما من دور في تحقيق قيمة مضافة للمؤسَّسات محل الدّراسة، بالإضافة إلى تبيان الدَّور المفترض لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في قطاع التَّعليم العالي.

الأهميّة من النّاحية العمليّة: تنبع الأهميّة العمليّة للبحث انطلاقاً من أهميّة قطاع التَّعليم العالي، والَّذي يعدُّ من القطاعات الحيويَّة الهامَّة، بالإضافة إلى أنَّهُ من المتوقع أن تصل هذه الدّراسة إلى نتائج تمكّن الجامعات الحكوميّة السُّوريّة من تفعيل دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة مستقبلاً.

2/ أهداف البحث Research Objectives:

1) تحديد دور إدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.
2) تحديد دور إدارة المعرفة في تحديد مستويات الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.
3) تحديد دور إدارة المعرفة في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

فرضيَّات البحث Research Hypotheses:

الفرضيّة الرّئيسة:

يوجد دور لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

وينبثق من هذه الفرضيّة؛ الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

الفرضيّة الفرعيَّة الأولى: يوجد دور لإدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

الفرضيّة الفرعيَّة الثَّانية: يوجد دور لإدارة المعرفة في تحديد مستويات الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

الفرضيّة الفرعيَّة الثَّالثة: يوجد دور لإدارة المعرفة في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

منهجيّة البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدّراسة على المقاربة الاستنباطيَّة، وذلك من أجل توصيف متغيّرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأوليّة الَّتي تمَّ جمعها، بالإضافة الى البيانات الثّانويّة المتوفّرة؛ من خلال استبانة تمَّ تنظيمها من خلال اطلاع الباحث على الأدبيَّات المنشورة، وتمَّ توزيعها على عينة عشوائيّة طبقيّة عددها (303) مبحوث، استرد منها (274)، وكانت 10 استبانات غير صالحة للتّحليل، وذلك من خلال تطبيق قانون العيّنة الآتي:

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{p.q}}{\frac{\mathbf{p.q}}{\boldsymbol{N}} + \frac{\boldsymbol{E^2}}{\boldsymbol{Z^2}}}$$

n: حجم عيّنة البحث؛ N: حجم مجتمع البحث= 1438؛ E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E= 0.05

p: نسبة مئويّة تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمَّ اعتمّاد p=0.5، p + q =1؛ ومنها q=0.5.

Z: الدّرجة المعياريّة وتساوي 1.96 / عند معامل الثّقة 95% (زاهر، 2002، ص14).

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{1438} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} = 303$$

حيث تمثّل هذه القيمة (n = 303) عيّنة البحث الخاصّة بمجتمع الدّراسة المكوَّن من العاملين في الإدارة المركزيّة والبالغ عددهم (1438) عامل، حسب إحصائيّة مديريّة الإحصاء والتَّخطيط في جامعة تشرين، ثمَّ تمَّ الاعتماد على برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS)، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة.

حدود البحث Scope/Limitation of Research:

1 الحدود المكانيَّة: الإدارة المركزيّة في جامعة تشرين.

2 الحدود الزّمانيَّة: 2018.

متغيّرات البحث Research Variables:

المتغيّر المستقل: إدارة المعرفة، **المتغيّر التَّابع**: دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.

نموذج البحث Research's Model:



الشّكل رقم (1) نموذج الدّراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

الإطار النّظري:

تمهيد: تسعى منظَّمات الأعمال بصفة عامّة والمؤسَّسات التَّعليميّة بصفة خاصّة، لتحقيق التّميُّز في الأداء والارتقاء بجودة الخدمة المقدّمة لديها؛ وذلك من خلال تنمية الموارد البشريّة بصفة مستمرة، حيث تمثّل البرامج التَّدريبيّة العنصر الأساس في هذه العمليّة، والّتي تعتمد في جوهرها على عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة؛ وذلك باستخدام أساليب

الإدارة الحديثة ومن بينها إدارة المعرفة، الَّتي تمكّن من وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشّكل المناسب والسّهولة الممكنة، للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

إدارة المعرفة Knowledge Management:

مع تزايد حجم الدّور الَّذي تلعبه المعلومات، والمعارف الَّتي يمتلكها الأفراد داخل المؤسَّسة، كأحد أهم مدخلات العمليّة الإنتاجيّة، وفي ظل التَّطوّر الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات؛ برزت الحاجة إلى إيجاد أساليب جديدة، ووسائل تمكّن من تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين، والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها، ممثّلةً بمفهوم يطلق عليه إدارة المعرفة، حيث أنَّ هذا المفهوم لم يظهر إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة، وتعاظم القيمة الَّتي تقوم بإنتاجها المعرفة في أنشطة إنتاج القيمة.

يُعرّف (Mertins, *et al.,* 2003, p11) إدارة المعرفة على أنَّها: كل الوسائل، الأدوات، والأساليب الَّتي تسهم في تكامل عمليَّات إدارة المعرفة الجوهريّة، والمتضمّنة أربع عمليَّات جوهريّة وهي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التّنظيميّة؛ وذلك من خلال التَّركيز على خلق القيمة لعمليَّات الأعمال. بينما يُعرّف (Petrides & Nodine, 2003, p10) إدارة المعرفة في المؤسَّسات التَّعليميّة بأنَّها: "إطار أو طريقة تمكّن الأفراد العاملين في المؤسّسة التَّعليميّة، من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات، ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيَّات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات، والمنتجات الَّتي تقدّمها المؤسّسة التَّعليميّة".

أهميّة إدارة المعرفة The importance of knowledge management:

أشار (الكبيسي، 2005، ص42) إلى أهميّة إدارة المعرفة في الآتي:

1. تعزز قدرة المنظَّمة على الاحتفاظ بالأداء التّنظيمي المعتمد على الخبرة، والمعرفة، وتحسينه.
2. تتيح إدارة المعرفة للمنظَّمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وتقييمها.
3. تعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظَّمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.
4. تعدُّ أداة تحفيز للمنظَّمات لتشجيع القدرات الإبداعيّة لمواردها البشريّة لخلق معرفة جديدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقّعاتهم.
5. توفر الفرصة للحصول على الميزة التَّنافسيّة الدّائمة للمنظَّمات؛ عبر مساهمتها في تمكين المنظَّمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثّلة في طرح سلع، وخدمات جديدة.
6. زيادة قدرة المنظَّمة على حل المشكلات، والتّطوير.
7. تطوير الذّاكرة التَّنظيميّة (Biclawski & Metcalf, 2003, p1).

عمليَّات إدارة المعرفة Processes of Knowledge Management:

1) تشخيص المعرفة Knowledge Identification: يعدُّ تشخيص المعرفة من الأمور المهمّة في برنامج إدارة المعرفة؛ لأنَّ الهدف من تشخيص المعرفة يتمثّل في اكتشاف معرفة المنظَّمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد هذه العمليّة مكان هذه المعرفة في القواعد، وتحدد أيضاً المعرفة الملاءمة لوضع الحلول للمشكلة (المحاميد، 2008، ص29).

حيث تهتم عمليّة التّشخيص بتحديد الموقف المعرفي للمنظَّمة؛ وذلك لاكتشاف مدى وجود قصور في مواردها المعرفيّة، تستلزم الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحيّة، ولذلك يعدُّ تشخيص المعرفة من الأمور المهمّة في أي برنامج

لإدارة المعرفة، فإضافةً إلى ما سبق يعدُّ التّشخيص الأساس الَّذي يتم على ضوئه وضع السّياسات، والبرامج، والعمليَّات الأخرى (اللوزي، 2010، ص96).

2) توليد وتطوير المعرفة Generation and development of knowledge: يتضمَّن توليد وتطوير المعرفة جميع الممارسات الَّتي تهتم بتوليد المعرفة، والحصول عليها وهي تشمل: الاكتساب Acquiring، والَّذي يشير إلى الحصول على المعرفة الضّمنيّة والصّريحة؛ عن طريق التّعلم والأسر Capturing، والَّذي يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان، وعقول المبدعين، والشّراء Buying، والَّذي يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشّراء المباشر، أو عن طريق عقود الاستخدام، والتّوظيف، والامتصاص Absorbing، والَّذي يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظّاهرة، هذا بالإضافة إلى ممارسات التَّطوير، والابتكار للمعرفة، والَّتي تشمل: الابتكار Creating، الَّذي يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، وغير مستنسخة، والاكتشاف Discovering، الّذي يشير إلى التَّعرف على المعارف، والكفاءات المفيدة والَّتي تحتاج المنظَّمة لإدارتها، وخاصّةً الكشف عن المعرفة الضّمنيّة (Tacit Knowledge) الموجودة لدى الكفاءات العاملة في المنظَّمة (الكبيسي، 2005، ص69)، (Claire, 2003, p39).

3) تخزين وصيانة المعرفة Storage and maintenance of knowledge: أضحت عمليّة تخزين المعرفة والاحتفاظ بها، عمليّة مهمّة جدّاً لا سيما للمنظَّمات الَّتي تعاني من معدّلات دوران عالية في العمل، والَّتي تعتمد على التّوظيف والاستخدام بصفة عقود مؤقتة لتوليد المعرفة فيها، لأنَّ هؤلاء يأخذون معرفتهم الضّمنيّة غير الموثقة معهم، أمَّا المعرفة الصّريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذّاكرة التَّنظيميّة الَّتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة؛ بما فيها الوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونيّة، والمعرفة الإنسانيّة المخزنة في (النّظم الخبيرة)[2]، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليَّات التَّنظيميّة، ويعدُّ التّوثيق في الذّاكرة التَّنظيميّة طريقة ملاءمة للحفاظ على المعرفة الصّريحة، أمَّا المعرفة الضّمنيّة فيتم الاحتفاظ بها، وخزنها عن طريق التَّدريب والحوار (عمران، 2013، ص35).

4) النّشر والمشاركة في المعرفة Knowledge Publishing and Sharing: تتضمَّن عمليّة النّشر والمشاركة في المعرفة: كافة العمليَّات اللازمة لزيادة شفافيّة المعرفة؛ وذلك بنقلها من الشّخص الَّذي يحملها، أو المصدر المحفوظة به إلى الفرد الَّذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب، وبالشّكل الملائم لاحتياجاته بحيث تصبح سهلة الفهم، والتّفسير. حيث يُعرّف (Selim & Khalil, 2011) هذه العمليّة بأنَّها: تمثّل نشاطات تقوم على توزيع، وتبادل، والتّشارك بالمعرفة بين الأفراد والمجموعات والوحدات التَّنظيميّة، ضمن المستويات التَّنظيميّة المختلفة.

5) تطبيق المعرفة Knowledge Application: إنَّ مصدر الميزة التَّنافسيّة في المنظَّمات يكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة نفسها (Gottschalk, 2005, p96-97). حيث يُعرّف (Lindvall, *et al.,* 2002, p2) عمليّة تطبيق المعرفة على أنَّها: العمليّة الَّتي من خلالها تصبح المعرفة الأساس لمزيد من التَّعلم، والابتكار، كما أنَّها المردود لإدارة المعرفة. كما يرى (إسماعيل، 2009) أنَّ تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، فالحصول على المعرفة، وخزنها، والمشاركة فيها ليس له قيمة بدون تحقيق الاستفادة الفعليّة منها؛ من خلال تحويل هذه المعرفة إلى حيز التّنفيذ، وذلك لأنَّ المعرفة الَّتي لا تنعكس في عمليّة التّنفيذ تعدُّ مجرد تكلفة، لذلك يتوقف نجاح أيّة منظَّمة في برامج إدارة المعرفة

[2]- النّظم الخبيرة: هو نظام يتم بموجبه خزن الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمّنهُ من تفكير وادراك وسلوك، للمساعدة في اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، فهو يقوم على المعرفة الَّتي تستند إلى الخبرة المتراكمة، والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتّوصل إلى الحقائق المرتبطة بها.

لديها على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، كما تعدُّ الفجوة بين ما تعرفه المنظّمة وما نفذت مما تعرفه، أحد أهم معايير التَّقييم في هذا المجال.

التَّدريب Training: يعدُّ موضوع التَّدريب من المواضيع الهامّة؛ وذلك نتيجة لاختلاف وتنوّع وتغيّر معايير الأداء في هذه المنظَّمات، والَّتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم السّلعة أو الخدمة، بل تعدته بالحرص على توفير الجودة الَّتي تلبي حاجة العميل ورغباته، حيث يعدُّ التَّدريب أساس نجاح كل مؤسَّسة وعماد التّنمية الإداريّة، والَّذي يحسن من مستوى الأداء الَّذي هو عبارة عن سلوكيّات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم.

يُعرّف (عبد الكريم، 2006، ص594) التَّدريب على أنَّهُ: نشاط مخطط لهُ يهدف إلى إحداث تغيّرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، وطرق العمل، والسّلوك، والاتجاهات؛ بما يجعل الفرد أو الجماعة قادرين على العمل بكفاءة، وإنتاجيّة عالية. بينما يُعرّف (Barker, 2004, p215) العمليّة التَّدريبيّة بأنَّها: جملة من الأنشطة المخطط لها، والَّتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبيّة ذات كفاءة وفاعليّة.

أهداف التَّدريب Training Objectives: للتّدريب أهداف عديدة، منها الآتي (صلاح الدين، 2017، ص5):

1. تحسين أداء العامل الحالي فالتَّدريب لا يقتصر على العاملين الجدد فقط، بل يمتد ليشمل العاملين القدامى حيث يساعد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.
2. تكوين الاتجاهات: من الأهداف العامّة لبرامج التَّدريب تكوين اتجاه معيّن لدى العامل عن المؤسّسة؛ لتحقيق تأييده لأنشطتها والحصول على تعاون أوسع، وولاء حقيقي تجاههما.
3. المساعدة في حل المشاكل النّاتجة عن عمليَّات التّشغيل، فالتّدريب سواء بالنّسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدّل دوران العمل، الغياب، الحوادث، وغيرها.
4. توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المؤسَّسات مشكلة توفير عاملين على درجة معيّنة من المهارة، لذلك نجد من السّهولة بمكان أن يحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التَّدريب خاصّةً في الأجل الطّويل؛ وذلك عن طريق إنشاء برامج تدريب مهني خاص بها.
5. حماية العاملين في المنظَّمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليوميّة، وتقليل حوادث العمل الَّتي غالباً ما تحدث في المشروع الصّناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين، وانخفاض قدراتهم الفنيّة.
6. رفع الرّوح المعنويّة للعاملين في المنظَّمة لأنَّ زيادة خبرة الموظّف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التَّدريب، يعطيه إحساساً داخليّاً بالأهميّة؛ وهذا بالتَّالي قد يسهم في تقليل معدّل دوران العمل.

مراحل البرنامج التَّدريبي: يمر البرنامج التَّدريبي بمراحل مترابطة ومتكاملة، وهي: 1) تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة. 2) تصميم البرامج التَّدريبيّة. 3) تنفيذ البرامج التَّدريبيّة. 4) متابعة وتقييم البرامج التَّدريبيّة.

تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة Identifying Training Needs: إنَّ التّحديد الدّقيق لهذه الاحتياجات التَّدريبيّة يجعل النّشاط التَّدريبي نشاطاً هادفاً ذو معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله نشاطاً واقعياً هادفاً، ويوفّر كثيراً من الجهد والنّفقات، ومما لا شك فيه أنَّ الحاجة إلى التَّدريب تنشأ عن التّوسع في حجم الأعمال؛ مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النّقص في عدد الأفراد نتيجةً لتركهم أعمالهم، مما يستدعي التَّدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أنَّ التَّدريب عمليّة مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع المستويات الإداريّة (شاويش، 2000، ص236). ويرى (Benabou *et al.*, 1993, p43) أنَّ تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة: هو عبارة عن عمليّة تجميع وتنظيم المعطيات، الَّتي تسمح بتحديد جدوى أو عدم جدوى أي برنامج تدريبي. وتعزى أهميَّتها إلى أنَّها:

- تكشف عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم.
- تبيّن أفراد الفئة المستهدفون من التَّدريب.
- تمكّن القائمين على البرامج التَّدريبيّة من التَّخطيط الجيّد حاضراً ومستقبلاً.
- تؤدي بالوصول إلى الأداء المناسب.

دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة: أكّد كثير من الباحثين على أهميّة دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، وضرورة وعيهم وادراكهم لأهميّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، وأن يكون هذا الدّعم عمليّاً ومطبق على أرض الواقع، وليس كلام إنشائي فقط، حيث أنَّهُ من الصّعب أن تنجح عمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة، إلا إذا كان هناك تأييد ودعم سواء مادي أو معنوي من جانب الإدارة العليا، واختيار القائمون على عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة من ذوي الخبرة والتّخصصات، وتسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم، وضرورة شرح إجراءات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة للعاملين في المنظمة، وأن تكون هذه العمليّة شاملة لكل العاملين على كافة مستويات بناء التّنظيم الإداري للمنظَّمة، وأن لا يتم تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في وحدة تنظيميّة ما بمعزل عن الاحتياجات التّدريبيّة للوحدات التَّنظيميّة الأخرى؛ الأمر الَّذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود، وذلك لإقامة التّدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، لما لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة من أثر كبير على العمليّة التَّدريبيّة ككل (السراج، 2010، ص40).

مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة: تتضمَّن مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة الآتي:

1) تحليل المنظَّمة (Organization Analysis): ويقصد به حسب ما أوضحه (Armstrong, 2001, p553)، (الخطيب، 2002، ص312): دراسة الأوضاع التَّنظيميّة، والأنماط الإداريّة لتحديد مشكلات الأداء الحاليّة في المنظَّمة، وكذلك تحديد متطلَّبات الأداء المرتبطة بخطط التَّطوير.

وهناك العديد من الجوانب الَّتي يغطيها تحليل المنظَّمة، ومن أهمّها: دراسة الأهداف الحاليّة للمنظَّمة، دراسة تطوّر المنظَّمة، تحليل الهيكل التَّنظيمي، دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظَّمة، تحليل مؤشرات الكفاءة.

2) تحليل الوظيفة (Job Analysis): في هذا التَّحليل وفقاً لـ (توفيق، 2005، ص222): يتم دراسة متكاملة لمجموعة من الوظائف الَّتي تواجه مشكلات الأداء على مستوى المنظَّمة والواجبات الوظيفيّة من المعارف والمهارات، وتحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكيف يتم الأداء، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليَّات ومدى سهولتها أو تعقدها، وأنواع العمليَّات والوظائف ومحتوياتها، والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها؛ وذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظَّمة، والَّتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف، وعن طريق هذه الدّراسة فإنّه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التَّدريبيّة، مثل:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلَّبات الوظائف.
- عدم تناسب التّأهيل العلمي أو الخبرة العمليّة لبعض الأفراد مع متطلَّبات أداء وظائفهم.
- اختلاف أنماط السّلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المحددة في قوائم توصيف الوظائف.
- ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارناً بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنظَّمات المماثلة.

3) تحليل الفرد: الهدف من تحليل الفرد حسب (أبو شيخة، 2010، ص403)، (السيد، 2006، ص249) هو: أولاً: تحديد الأفراد الَّذين يحتاجون إلى التَّدريب؛ وثانياً: معرفة المهارات والمعرفة والقدرات والاتجاهات الَّتي ينبغي اكتسابها أو تطويرها، وعلى ضوء ذلك يتم توجيه الأفراد الَّذين يحتاجون إلى التَّدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية

احتياجاتهم الفعليّة. وينصب الاهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي، ومدى إمكانيّة الارتقاء بهذا الأداء من خلال التَّدريب، ويمكن اللجوء إلى المصادر التَّالية للخروج ببعض المؤشرات التَّدريبيّة:

- نتائج تقييم الأداء والَّتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظَّمة.
- ملاحظة الرّؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم.
- نتائج الاختبارات الَّتي تتم بالمنظَّمة من آن لآخر، مثل اختبارات المهارة ومراكز التّقييم.
- نتائج استقصاءات الرأي؛ بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي، ومدى حاجتهم للتَّدريب.
- تخطيط المسار المهني؛ وما يرتبط به من فتح آفاق للتّرقية أمام الأفراد.

معوقات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة: عند تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة تظهر مجموعة من العوائق لابُدَّ من وضع الحلول المناسبة لها، لكي تصل المنظَّمة إلى تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة بالشّكل السّليم؛ وبالتَّالي الوصول إلى أهداف تدريبيّة فعَّالة ومحددة، وأهم هذه المعوقات (بطانية، 2003، ص36) الآتي:

1) عدم تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة بالشّكل العلمي.
2) عدم وعي إدارات المنظَّمات بأهميّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.
3) السّرعة في تنفيذ البرامج التَّدريبيّة؛ وبالتَّالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الاحتياجات.
4) الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التَّدريبيّة.
5) عدم دعم إدارة المنظَّمة عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة ماديّاً.

النَّتائج والمناقشة:

أداة الدّراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشّخصيَّة مع عدد من أفراد عيّنة البحث، حيث قام بتنظيم استبانة تتناول دور إدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين مكوّنة من (38) عبارة، تمَّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمد الباحث على مقياس (Likert) الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدّراسة (غدير، 2012، ص234)، حيث تمَّ حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب متغيّرات الدّراسة كلٌّ على حدة. حيث بلغت قيمة معامل الثَّبات ألفا كرونباخ الكليَّة 0.946 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.7؛ وهذا يدلّ على أنَّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد.

الجدول (1) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	38

معامل ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة: قام الباحث بحساب معامل الثَّبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدّراسة كلٌّ على حدة، حيث وجد الباحث من خلال الجدول (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغيّر كانت جميعها أكبر من 0.70؛ وهذا يدلّ على ثبات جيّد للبيانات وصلاحيتها للدّراسة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة Reliability Statistics

المتغيّر		Cronbach's Alpha	N of Items
إدارة المعرفة	K M	.824	10
دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	S	.927	9
مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	**L**	.863	11
وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	**SY**	.963	8

مقياس الصّدق (الاتساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة): ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسي كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ص247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات النَّاتجة معنويّة أي ذات دلالة إحصائيّة؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. كما أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتّطبيق على عينة الدّراسة الأساسيّة.

اختبار الفرضيَّات:

1_ الفرضيّة الفرعيّة الأولى: يوجد دور لإدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى؛ قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة ودعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، ومعامل التَّحديد. وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(K M)** لإدارة المعرفة، والرّمز **(S)** لدعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة. حيث تظهر الجداول (3)، (4) ما يلي:

الجدول (3) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Es-timate
1	.640[a]	.409	.407	.389

الجدول (4) تحليل التّباين ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.482	1	27.482	181.631	.000[b]
	Residual	39.643	262	.151		
	Total	67.125	263			

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار **20**.

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الأولى:

هناك علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة ودعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، حيث أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.640 وهو يدلّ على ارتباط طردي ومقبول بين المتغيّرين، كما بلغ معامل التَّحديد 0.409؛ وهو يدلّ على أنَّ 40.9% من التّغيُّرات في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة يتبع للتغيُّرات في إدارة المعرفة؛

مما يعني أنَّ هناك دوراً لإدارة المعرفة في دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة. كما أظهر الجدول (4)، أنَّ قيمة احتمال الدّلالة (Sig=0.00) أصغر من مستوى الدّلالة 0.01؛ **وبالتّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة ودعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة؛ ويقبل الفرضيّة البديلة التي تقول بوجود علاقة معنويّة بين المتغيّرين.**

2_ <u>الفرضيّة الفرعيّة الثّانيّة</u>: يوجد دور لإدارة المعرفة في تحديد مستويات الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّانية للفرضيّة الرّئيسة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة ومستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة، ومعامل التّحديد، وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(L)** لمستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة. حيث تظهر الجداول (5)، (6) ما يلي:

الجدول (5) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838[a]	.703	.702	.252

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (6) تحليل التّباين ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.449	1	39.449	620.060	.000[b]
	Residual	16.669	262	.064		
	Total	56.118	263			

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

<u>نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّانية</u>:

هناك علاقة معنويَّة بين إدارة المعرفة ومستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة، حيث أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.838؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وقوي بين المتغيّرين، كما بلغ معامل التّحديد 0.703؛ وهو يدلّ على أنَّ 70.3% من التّغيُّرات في مستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة يتبع للتغيُّرات في إدارة المعرفة؛ مما يعني أنَّ هناك دوراً لإدارة المعرفة في مستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة. كما أظهر الجدول (6)، أنَّ قيمة احتمال الدّلالة أصغر من مستوى الدّلالة؛ **وبالتّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة ومستويات تحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة.**

3_ <u>الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة</u>: يوجد دور لإدارة المعرفة في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة للفرضيّة الرّئيسة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة ووجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة، ومعامل التّحديد. وقد تمَّ إعطاء الرّمز **(SY)** لوجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة. حيث تظهر الجداول (7)، (8) ما يلي:

الجدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644[a]	.414	.412	.315

الجدول (8) تحليل التّباين ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.361	1	18.361	185.203	.000[b]
	Residual	25.974	262	.099		
	Total	44.335	263			

نتيجة اختبار الفرضيّة الفرعيّة الثّالثة:

هناك علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة ووجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة، حيث أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.644؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي ومقبول بين المتغيّرين، كما بلغ معامل التّحديد 0.414؛ وهو يدلّ على أنَّ 41.4% من التّغيُّرات في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة يتبع للتغيُّرات في إدارة المعرفة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكون مأخوذة بالحسبان؛ مما يعني أنَّ هناك دور لإدارة المعرفة في وجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة. كما أظهر الجدول(8)، أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ قيمة احتمال الدلالة أصغر من مستوى الدلالة 0.01؛ **وبالتّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة ووجود نظام لتحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة.**

اختبار الفرضيّة الرّئيسة: يوجد دور لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيّة الرّئيسة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة وعمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة، ومعامل التّحديد. وقد تمَّ إعطاء عمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة الرّمز **(T N I)**. حيث تظهر الجداول (9)، (10)، (11) الآتي:

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وعمليّة تحديد الاحتياجات التّدريبيّة Correlations

		K M	T N I
K M	Pearson Correlation	1	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	264	264
T N I	Pearson Correlation	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	264	264

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الجدول (10) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Esti-mate
1	.726[a]	.528	.526	.308

الجدول (11) تحليل التّباين ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.766	1	27.766	292.694	.000[b]
	Residual	24.854	262	.095		
	Total	52.621	263			

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

نتيجة اختبار الفرضيّة الرّئيسة:

هناك علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة وعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، حيث أنَّ معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.726؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي وجيّد بين المتغيّرين، كما بلغ معامل التّحديد 0.528؛ وهو يدلّ على أنَّ 52.8% من التّغيُّرات في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة يتبع للتّغيُّرات في إدارة المعرفة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تكون مأخوذة بالحسبان؛ مما يعني أنَّ هناك دور لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة. كما أظهر الجدول (11)، أنَّ $Sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ قيمة احتمال الدّلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدّلالة 0.01؛ **وبالتَّالي فإنَّ الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنويّة بين إدارة المعرفة وعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين؛ ويقبل الفرضيّة البديلة.**

ويظهر الجدول الآتي رقم **(12)**، الإحصائيات الوصفيّة لمتغيّر إدارة المعرفة:

الجدول (12) الإحصائيات الوصفيّة المتعلقة ببنود الاستبانة لمتغيّر إدارة المعرفة Descriptive Statistics

Knowledge Management	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Sig. (2-tailed)	Statistic
تساعد إدارة المعرفة في الجامعة في الحصول على معلومات مرتبطة بالعمل الإداري (قوانين، أنظمة، لوائح).	264	3.909	.000	.669
تنظم إدارة المعرفة في الجامعة خطوات سير العمل والتّواصل بين العاملين في الجامعة.	264	3.716	.000	.880
تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معلومات مرتبطة بالعاملين (مؤهلاتهم، خبراتهم، وقدراتهم).	264	3.803	.000	.739
تسهم إدارة المعرفة في الجامعة في توظيف المعارف الإداريّة بشكلٍ منظّم في الجامعة.	264	3.807	.000	.763
تعمل إدارة المعرفة على تفعيل عمليّة الاتصال بين الأقسام الإداريّة ضمن القوانين والأنظمة المتبعة في الجامعة؛ من أجل سير العمل بشكلٍ فعّال.	264	3.792	.000	.759
تسهم إدارة المعرفة في الجامعة باستثمار المعرفة الضّمنيّة للعاملين.	264	3.182	.000	.717
تسعى إدارة المعرفة لتنمية الذّاكرة التّنظيميّة؛ لسد الفجوات المعرفيّة بين الإدارات والأقسام في الجامعة.	264	3.727	.000	.864
تقدّم الجامعة البنية التّحتيّة المتقدّمة الّتي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة في أي وقت.	264	3.784	.000	.694

يشعر العاملون في الجامعة بالثّقة؛ نتيجةً لتوفر مناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاً لإدارة المعرفة في الجامعة.	264	2.909	.000	.998
تساعد إدارة المعرفة في الجامعة على تقليل الإجراءات الرّوتينيّة في العمل.	264	3.712	.000	.885
Valid N (listwise)	264			

كما يظهر الجدول الآتي رقم **(13)**، متوسّط إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر من متغيّرات الدّراسة:

الجدول (13) متوسّط إجابات أفراد العيّنة لكل متغيّر Descriptive Statistics

المتغيّر (Variable)		N	Mean	Std. Deviation	Sig
إدارة المعرفة	K M	264	3.664	.488	.000
دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	S	264	3.152	.505	.000
مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	L	264	3.719	.462	.000
وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	SY	264	3.455	.411	.000
عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة	TNI	264	3.422	.447	.000

المصدر: نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الاستنتاجات والتّوصيات:

- **<u>الاستنتاجات</u>:** من خلال الدّراسة الميدانيّة وفي ضوء اختبار الفرضيَّات؛ توصّل الباحث إلى النَّتائج الآتية:

1_ هناك علاقة إيجابيَّة إدارة المعرفة، وعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين، حيث كان الارتباط بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التَّابع ارتباط طردي وجيّد؛ حيث بلغت قيمتهُ (0.726)، ومعامل التَّحديد تجاوز (50%)؛ وهذا يظهر وجود دور لإدارة المعرفة في عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في جامعة تشرين.

2_ إنَّ إدارة المعرفة الممارسة في الجامعة محل البحث، لها دور فيما يتعلّق بتوفير معلومات مرتبطة سواء بالعمل الإداري أو العاملين، بالإضافة إلى دورها في تفعيل عمليّة الاتصال بين الإدارات في الجامعة، والتّقليل من الإجراءات الرّوتينيّة، حيث تبيَّن من خلال الدّراسة الميدانيَّة، مدى توفر بعض أبعاد ممارسة إدارة المعرفة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصة بمتغيّر إدارة المعرفة ككل (3.664)؛ في حين انخفض متوسّط الإجابات بالنّسبة لمتغيّر (شعور العاملين بالثّقة نتيجة توافر مناخ تنظيمي في الجامعة محل البحث).

3_ هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة في الجامعة محل البحث، ولكن ليس بالشّكل الكافي؛ حيث بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصة بمتغيّر دعم الإدارة العليا لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة (3.152)، وهو متوسّط مقبول إلى حدٍّ ما.

4_ تراعي الجامعة محل البحث تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة على كافة المستويات وبنسب متفاوتة، حيث بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصّة بمتغيّر مستويات تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة (3.719)؛ مع وجود انخفاض في متغيّر (استخدام التّوصيف الوظيفي عند عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة).

5_ تمتلك الجامعة محل البحث نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، حيث بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصّة بمتغيّر وجود نظام لتحديد الاحتياجات التَّدريبيّة (3.455)؛ مع وجود انخفاض في متغيّر (مراعاة نتائج تقييم أداء العاملين عند عمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة).

- **<u>التّوصيات</u>:** يوصي الباحث بالآتي:

1) ضرورة توعية العاملين في الجامعة بالمفاهيم المتعلّقة بإدارة المعرفة، وتعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإداريّة، بما ينسجم مع إدارة المعرفة، بحيث تكون الأمور والممارسات واضحة أمام جميع العاملين، ويكونوا مدركين لطبيعة العمل الَّذي يقومون به؛ بالإضافة إلى ضرورة توافر مناخ تنظيمي محفّز للعمل يشعر العاملين بالثّقة ودورهم الفعَّال في استمراريّة وعطاء الجامعة.

2) التّركيز على أهميّة دعم الإدارة العليا في الجامعة محل البحث لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، حيث أنَّهُ من الصّعب أن تنجح هذه العمليّة إلا إذا كان هناك دعم وتأييد من قبل الإدارة العليا؛ ويتحقق ذلك بتوفر الدّعم المادي واللوجستي، بالإضافة إلى توفير الوقت اللازم والكوادر المتخصصة والخبيرة في عملية تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة.

3) أهميّة التَّركيز على عمليّة التَّوصيف الوظيفي؛ لمعرفة المسؤوليَّات والواجبات المتعلقة بالوظيفة، ومعرفة الاحتياج التَّدريبي للعاملين ذوي المؤهلات الأقل للوصول إلى المهارات الواجب توافرها، وتدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف الَّتي يشغلونها؛ بقصد إكسابهم ما يلزم لحسن أداء العمل؛ بالإضافة إلى تحديد متطلّبات شغل الوظيفة ومقارنتها مع المعارف والمهارات والقدرات المتوافرة حاليّاً.

4) التّأكيد على أهميّة تفعيل وجود نظام لعمليّة تحديد الاحتياجات التَّدريبيّة، وضرورة الاهتمام بعمليّة تقييم أداء العاملين، لأنَّها تعطي مؤشرات حول من هم العاملين الَّذين يحتاجون إلى تدريب، كما توفر معلومات هامّة لمعرفة أوجه القصور والضّعف لدى العاملين؛ وبالتَّالي توجيه البرامج التَّدريبيّة نحو معالجة هذا الضّعف، والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

المراجع:

المراجع العربيَّة:

1. أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

2. إسماعيل، محمد (2009). مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، القاهرة، مصر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

3. بطانية، محمد تركي (2003). أسس تحديد الاحتياجات التدريبية لشركة الاتصالات الأردنية (إقليم الشمال)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: الأردن.

4. توفيق، عبد الرحمن (2005). مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

5. حسان، حامي (2016). استراتيجية التدريب في إطار متطلَّبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين– سطيف2: الجزائر.

6. الحولي، علي عبد الله (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية– غزة: فلسطين.

7. الخطيب، محمود (2002). سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مصر: مكتبة عين شمس.

8. زاهر، بسام (2002). مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية بقطاع الأعمال العام الحاصلة على شهادة الأيزو 9001). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.

9. السراج، رجب عبد الله (2010). واقع عمليّة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر_ غزة: فلسطين.

10. السيد، أمل (2006). إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة: مكتبة الدار الهندسية.

11. شاويش، مصطفى نجيب (2000). إدارة الموارد البشرية_ إدارة الأفراد، الأردن، عمان: الشروق.

12. صلاح الدين، جفال (2017). أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي– دراسة حالة شركة كوسيدار لولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة: الجزائر.

13. عبد الكريم، درويش (2006). أصول الإدارة العامة، مصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

14. عمران، العربي (2013). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بـ تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف "01": الجزائر.

15. غدير، باسم غدير (2012). المدخل الأساسي في تحليل البيانات Ibm SPSS Statistic 20 آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة، الجزء الأول، الطّبعة الأولى، وزارة الاعلام: سورية.

16. الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، ط1، مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

17. اللوزي، موسى (2010). إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز: مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، قطاع التخطيط والتطوير: الكويت.

18. المحاميد، ربا جزا (2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبيَّة:

1. Armstrong, Michael (2001). "Handbook of Human Resource Management Practice", Eighth edition, Kogan Page Limited: USA.

2. Barker S.A (2004). *Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training,* Journal of European Industrial Training, Vol. 28(3).

3. Benabou, Charles; Petit, Andre; Belanger, Laurent (1993). Gestion Strategique et Oprationnelle des Resources Humains, Gestion Marin Editeur.

4. Biclawski, L; Metcalf, D (2003). creating clearing: Integrating Knowledge, Performance Support and Online Learning, Amherst, MA: HRD Press.

5. Claire, Beyou (2003). Manager Les Connaissance, France.

6. Gascó, José L; Llopis, Juan; González, M. Reyes (2004). *The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study",* Journal of European Industrial Training, Vol. 28(5), pp: 370-382.

7. Gottschalk, Petter (2005). Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing: Norway.

8. Lindvall, Mikael; Rus, Ioana; Sinha, Sachin (2002). Technology Support for Knowledge Management, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-40052-39.
9. Mertins, Kai; Heisig, Peter; Vorbeck, Jens (2003). Knowledge Management: Best Practices in Europe, Springer-Verlag, Berlin: Heidelberg.
10. Petrides, Lisa A; Nodine, Thad R (2003). Knowledge Management in Education: Defining the Landscape, The Institute of Knowledge Management in Education, USA: CA.
11. Selim, A; Khalil, O (2011). *Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms*, International Journal of Management, Vol. 3(4), pp: 37-66.
12. Tarekegn, L M (2017). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance; The Case of Selected International NGOS Operating in Addis Ababa, Department of Management, Addis Ababa University College of Business & Economics.