مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في سورية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. باسم غدير غدير، د. احمد سليمان محمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5864
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:49 +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.

The Role of Knowledge Management in Administrative Reform in Syria A Field Study on a Sample of Government Institutions Operating in the Syrian Coast

Dr. Bassem G Ghadeer*
Dr. Ahmad S Mohammad**

(Received 22 / 8 / 2022. Accepted 5 / 4 / 2023)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to study the role of knowledge management in administrative reform, by studying the role of knowledge management processes, represented by: acquiring knowledge, storing knowledge, and transferring knowledge in administrative reform. The researchers relied on the descriptive-analytical approach as a general approach to research, where a questionnaire was designed and distributed to an easy sample (400, retrieved 396 valid questionnaires for statistical analysis) of workers at the upper and middle administrative levels in a number of government institutions operating in the Syrian coast, and the researchers used the statistical program Spss26 in conducting statistical characterization and testing research hypotheses. The research found a positive moral effect for the adoption of knowledge management in the administrative reform process, and the order of knowledge management processes in terms of the strength of influence in the administrative reform process, according to the following order: knowledge acquisition, knowledge transfer, and knowledge storage.

Keywords: knowledge, knowledge management, administrative reform.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. bghadeer@tishreen.edu**

** **Researcher, PhD, Business Administration, Marketing specialization from the Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في سورية
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري

د. باسم غدير غدير*

د. احمد سليمان محمد**

(تاريخ الإيداع 22 / 8 / 2022. قُبِل للنشر في 5 / 4 / 2023)

□ ملخّص □

هدفَ البحث إلى دراسة دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري، وذلك من خلال دراسة دور عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة: باكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة في الإصلاح الإداري. واعتمدَ الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيثُ تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة (عددها 400، استردَ 396 استبانةً صالحة للتحليل الإحصائي) من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في عدد من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري، واستخدمَ الباحثان البرنامج الإحصائي Spss26 في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتبني إدارة المعرفة في عملية الإصلاح الإداري، وكان ترتيب عمليات إدارة المعرفة من حيث قوة التأثير في عملية الإصلاح الإداري، وفق الترتيب الآتي: اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتخزين المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، وإدارة المعرفة، والإصلاح الإداري.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

*أستاذ- عضو هيئة تدريسية - قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.bghadeer@tishreen.edu

** باحث- حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال- اختصاص تسويق - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين- اللاذقية- سورية

مُقدِّمة:

عندما كتب "Todd Henry" كتابه الشهير "مت فارغاً" أورد سؤالاً عن أغنى الأماكن في العالم؟ وكانت وجهة نظره أنّ أغنى الأماكن هي المقابر لأنّها تحتوي على الأدمغة التي ماتت مع معارفها.

يلخّص ذلك السؤال الكثير مما يمكن الحديث عنه عن أهمية المعرفة، ويقود إلى أسئلة أخرى مرتبطة بقيمة المعرفة وآليات التعامل معها، لذلك كان مصطلح (إدارة المعرفة) مدخلاً متكاملاً يوضّح تلك الآليات من خلال عمليات إدارة المعرفة وأهميتها في بيئة الأعمال، كذلك تتضمن دور رأس المال المعرفي (الفكري) في تنمية منظمات الأعمال والاقتصادات حول العالم.

ومن الجانب الآخر فإنّ الحديث عن الإصلاح الإداري يعني دون أدنى شكّ مروره بمراحل عدّة أوّلها الاستثمار الجدّي في الموارد البشرية المتاحة وصولاً إلى تنمية النظم الاقتصادية السائدة وإصلاح مايمكن إصلاحه منها.

وبين تبنّي مدخل إدارة المعرفة في بيئة الأعمال عموماً أو الإدارات العامة خاصةً وما يمكن أن يرشح عنه من إصلاح إداري تلقائي تفرضه طبيعة وآليات إدارة المعرفة، يأتي هذا البحث ليناقش تلك العلاقة ويؤكد على أهمية دراستها في ظل الظروف التي تمرّ فيها سورية؛ إذ يمكن أن يسهم التبنّي الحقيقي لإدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في سورية إذا ما أدركنا امتلاك سورية لأهم عناصر الإنتاج في اقتصاد المعرفة وهو المورد البشري.

وبناءً على ما سبق، حاول البحث الحالي تحديد دور إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري سواءً من خلال الإطار النظري للبحث أو العينة التي تمّ جمعها، للوقوف بشكل عملي على هذا الدور؛ مما قد يمكّن المنظمات الحكومية السورية من الاستثمار الأمثل للمورد المعرفي السوري في الإصلاح الإداري.

الدراسات السابقة:

دراسة (Sucahyo, *et al*., 2016) بعنوان:

Knowledge Management Adoption and Its Impact on Organizational Learning and non-Financial Performance.

تبنّي إدارة المعرفة وتأثيرها في التعلّم التنظيمي والأداء غير المالي.

تلخصت مشكلة الدِّراسة في التَّساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير تبنّي ممارسات إدارة المعرفة في التعلّم التنظيمي والأداء غير المالي في الشركات الكبرى الإندونيسية؟ وقد هدفت الدِّراسة إلى التحقق من تبنّي ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تأثيرها في كل من التعلم التنظيمي والأداء غير المالي في الشركات الكبرى الإندونيسية. وتمَّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، من خلال توزيعها على (60) شركةٍ كبرى في إندونيسيا، وتم جمع البيانات من(139) عاملٍ في تلك الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(اكتساب المعرفة، ونشرها، وتطبيقها) تحسّن مستوى التعلم التنظيمي، ومستوى الأداء غير المالي في المنظمات محل الدراسة.

دراسة (Tarekegn, 2017) بعنوان:

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

[1]- NGOs: Non-Governmental Organizations.

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

تلخصت مشكلة الدّراسة بالتّساؤل الرّئيس الآتي: ما هو دور كل من (الثّقافة التّنظيميّة، وتكنولوجيا المعلومات، وممارسات المعرفة التّنظيميّة) في تحسين الأداء التنظيمي للمنظَّمات الدّوليّة غير الحكوميّة المختارة، والعاملة في أديس أبابا؟ وهدفت هذه الدّراسة إلى تقييم دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التّنظيمي للمنظَّمات غير الحكوميّة الدّولية المختارة، والّتي تعمل في مدينة أديس أبابا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمسح الكمي، ووزّعت استبانة على عيّنة الدّراسة والبالغ عددها /110/ مفردةً. وتوصّلت هذه الدّراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المعرفة في الأداء التّنظيمي للمنظَّمات 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.

دراسة (ديب، مرهج، 2018) بعنوان:

دور رأس المال الفكري في الإصلاح الإداريّ للجامعات الحكوميّة السّوريّة دراسة ميدانيّة في جامعة تشرين.

تلخصت مشكلة الدِّراسة في التَّساؤل الرئيس الآتي: ما دور رأس المال الفكريّ في الإصلاح الإداريّ للجامعات الحكوميّة السّورية؟ وقد هدفت الدِّراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في عمليّة الإصلاح الإداريّ من خلال تحديد دور (رأس المال البشري، والهيكلي، والعلائقي) في عملية الإصلاح الإداري. وتمَّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تمَّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدّراسة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في جامعة تشرين بلغ حجمها 302 استبانةً صالحة للتحليل. وخلصت الدِّراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري في عملية الإصلاح الإداري في جامعة تشرين.

دراسة (غدير وآخرون، 2021) بعنوان:

تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عمليّة الإصلاح الإداري "دراسة ميدانيّة في مديرية تربية محافظة اللاذقية".

تلخصت مشكلة الدِّراسة في التَّساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليّة الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟ وقد هدفت الدِّراسة إلى تحديد تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليّة الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية، من خلال تحديد تأثير استخدام (الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، والاتصالات والشبكات، والموارد البشرية) في عملية الإصلاح الإداري . وتمَّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تمَّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدّراسة، وتمّ توزيعها على عينة من العاملين في مديرية تربية اللاذقية والمجمعات التربوية التابعة لها، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (134) استبانةً. وخلصت الدِّراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليّة الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

دراسة (جرعا، 2022) بعنوان:

دور الإدارة الإلكترونيّة في الإصلاح الإداريّ في وزارة التّربيّة السّوريّة "أنموذج مقترح".

من تساؤلات الدراسة: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية؟ ومن أهداف الدِّراسة: تحديد دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في عمليّة الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية، من خلال تحديد

دور تطبيق (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في عملية الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية. وتمَّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيثُ تمَّ تصميم استبانة لقياس متغيرات الدّراسة، وتمّ توزيعها على مجتمع البحث (مسح شامل)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (446) استبانةً. وخلصت الدِّراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عمليّة الإصلاح الإداري في وزارة التربية السورية.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدّراسات السّابقة:

تشابهت الدّراسة الحالية مع معظم الدِّراسات السّابقة في المتغير التابع (الإصلاح الإداري)، وإن اختلفت مع معظمها في أبعاد قياس هذا المتغير، حيثُ قاست الدراسة الحالية متغير (الإصلاح الإداري) من خلال أبعاده المتمثلة: بالهيكل التنظيمي، ونظم إجراءات العمل، وتطوير وتقويم الأداء، والتدريب وذلك ككتلة واحدة. واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، ومع بعضها الأخر في أبعاد قياس هذا المتغير، حيثُ تناولت الدّراسة الحالية عمليات إدارة المعرفة المتمثلة: باكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة كمتغيرات مستقلة. بالإضافة إلى الاختلاف مع معظم الدراسات السابقة في مجال التطبيق، ومع بعضها في بيئة التطبيق.

مشكلة البحث:

من خلال الدّراسة الاستطلاعيّة الَّتي أجراها الباحثان في عدد من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري، ومقابلة بعض العاملين فيها من الطبقة الإدارية العليا والوسطى، لاحظا وجود ظاهرة بحثية تتمثل بانخفاض درجة عملية الإصلاح الإداري في المديريات التي شملتها العينة، حيثُ لاحظ الباحثان وجود قصور في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين، وضعف في إنتاجيّتهم كمّاً ونوعاً، وضعف في المهارات والخبرات لدى الأفراد، ووجود الروتين في أداء بعض المهام، وانخفاض في وضوح عملية التقييم، وانخفاض في درجة التناسب بين السلطة والمسؤولية، وبطء في إنجاز الأعمال والمهام بالشّكل والوقت المطلوبين.

لذلك قامَ الباحثان بمراجعة أدبية لأحدث الدراسات حول أهم المداخل المستخدمة في عملية الإصلاح الإداري، ووجدا أنّ الباحثين قد أكدوا على الدور الفاعل لتبني إدارة المعرفة في عملية الإصلاح الإداري.

وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية الإصلاح الإداري في سورية وخاصةً في المرحلة الراهنة، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور تبني إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- ما دور اكتساب المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري؟
- ما دور تخزين المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري؟
- ما دور نقل المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: وتتمثل في تقديم إطار نظري لإدارة المعرفة والإصلاح الإداري، حيثُ يعدّان من المفاهيم الحديثة نسبياً في العلوم الإدارية، فضلاً عن تقديم أنموذج علمي لبيان العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

الأهمية العملية: تنبع الأهميّة العمليّة للبحث انطلاقاً من الإصلاح الإداري في سورية وخاصةً في المرحلة الراهنة، حيثُ من الممكن أن تسهم النتائج التي تمّ التوصّل إليها، والتوصيات التي تمّ اقتراحها في حال الآخذ بها من قبل الجهات والهيئات الحكومية من استثمار المورد المعرفي السوري في مشروع الإصلاح الإداري السوري والذي قد أطلق من قبل أعلى المستويات الحكومية في سورية.

أهداف البحث:

تمثّلت أهداف البحث بالآتي:

1. تحديد دور تبني إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
2. تحديد دور اكتساب المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
3. تحديد دور تخزين المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
4. تحديد دور نقل المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
5. تحديد أي عملية من عمليات إدارة المعرفة ذات الدور الأكبر في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة معنوية بين تبني إدارة المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
2. توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.
3. توجد علاقة معنوية بين نقل المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

منهجية البحث:

اعتمدَ الباحثان في هذا البحث على المقاربة الاستنباطيّة كمنهج عام في التفكير، حيثُ قامَا بوضع الفرضيّات، كما اعتمدَا على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات الَّتي تناولت المفاهيم والعناصر الَّتي تضمنها البحث، عن طريق قيامهما بمراجعة أدبيّة للعديد من المقالات العلميّة؛ وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الَّتي تمَّ جمعها، وقد اعتمدَ الباحثان على أسلوب العينة الميسرة في توزيع استبانة البحث، حيثُ تمَّ توزيع (450) استبانةً، كان منها (446) استبانةً صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثمَّ اعتمدَ الباحثان على برنامج التحليل الإحصائي Spss26، كأداة لتحليل البيانات المتوافرة، وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيّات البحث.

حدود الدّراسة:

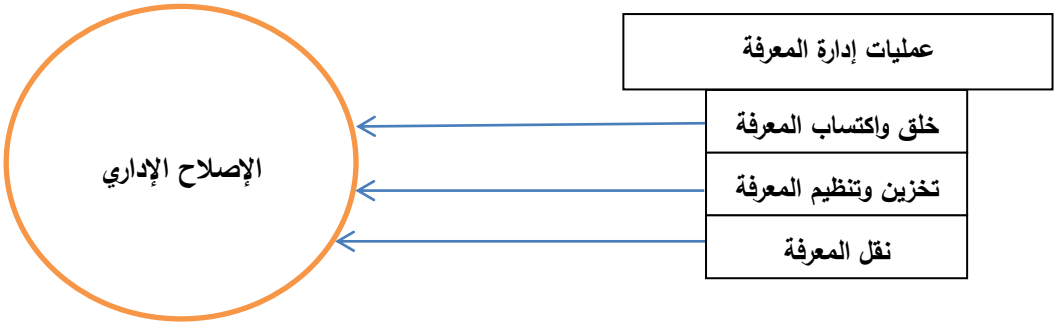
الحدود الزمانية: من 2022/4/11 ولغاية 2022/7/20.

الحدود المكانية: الساحل السوري.

الحدود الموضوعية: عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، والإصلاح الإداري كمتغير تابع، وذلك استناداً إلى مجموعة من أحدث الدراسات ذات الصلة بالموضوع.

مجال التطبيق: تمّ التطبيق على عينة من المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

أنموذج البحث:



الشكل (1): أنموذج البحث من اعداد الباحثان استناداً على الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

مفهوم إدارة المعرفة:

ازدادت أهمية المعرفة بأبعادها المختلفة في المنظمات مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأت الحكومات عموماً وخاصةً الغربية منها، تركّز على دراسة المنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة؛ أي تلك التي تتمتّع بمستوى متميز في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. ونتيجة لذلك ظهر للعلن مفهوم جديد أطلق عليه: إدارة المعرفة Knowledge Management، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها تشكّل قيمة مضافة عالية تسهم في تحقيق أهداف المنظمات وترسيخ دورها في التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة الذي يركّز على الاستثمار في الأدمغة البشرية. وتعدّ المعرفة بأنواعها المختلفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر؛ إذ أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية (حمود، 2010).

وقبل تعريف إدارة المعرفة، لا بدّ من تعريف المعرفة؛ بغية تقديم صورة شاملة عن هذا المفهوم. وفي هذا السياق، تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة حسب منهج أو طبيعة عمل الأكاديميين الذين قاموا بتعريفها ومن أهم التعريفات التي تناولت مفهوم المعرفة، الآتي:

- "مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة" (السمير، 2013، ص 7).
- "مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات تم تكوينها من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية، والتي يتم استخدامها لأداء الأعمال واتخاذ القرارات المختلفة" (Fowler, 2008, p.20).

- وعرفتها الأمم المتحدة على أنها: "K=(I+T)^S" أي أنها تساوي مجموع المعلومات مع التكنولوجيا مثقلة بالمشاركة (غدير، 2010).

أمّا بالنسبة لإدارة المعرفة، فمن أبرز تعريفاتها من قبل المنظمات، الآتي:

- عرفتها جامعة تكساس بأنها "عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقطير المعلومات بطريقة تحسّن من فهم الموظف بما ينعكس بفائدة على أداء المنظمة" (Uriarte, 2008, p.15).
- عرّفها مركز الجودة والانتاجية الأمريكي بأنها "عملية واسعة لتحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة مرتكزة على أربع أسس هي: التكنولوجيا، والثقافة، والقيادة، والقياس" (Uriarte, 2008, p.29)

ومن أبرز تعاريف إدارة المعرفة من قبل الباحثين، الآتي:

- "عملية شاملة لخلق وتخزين ونقل المعرفة داخل المنظمة من خلال تحديد الحالة الراهنة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد العمليات اللازم القيام بها لتلبية هذه الاحتياجات" (Kucza, 2001, p.16).
- "عملية جمع وتخزين وتقاسم رأس المال المعرفي في المنظمة، مما يحقق كفاءة وفعالية أكبر للمنظمة من خلال إزالة كافة العمليات الزائدة، وانضباط أكبر يعزز النهج التعاوني في المنظمة" (Bhojaraju, 2005, p.37).

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة يتضح بأنّ جوهر إدارة المعرفة يكمن في القدرة على الانتقاء، والوصول، وأرشفة، ونقل أفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة؛ لأداء العمل وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المديرين، وعلى مستوى سلوك الأفراد أو سلوك الجماعات، كما يتضح أيضاً أنّ نتائج تبني إدارة المعرفة هي من الأهداف الرئيسة التي يسعى الإصلاح الإداري إلى تحقيقها.

عمليات (أبعاد) إدارة المعرفة:

تشير أبعاد إدارة المعرفة إلى العمليات التي تساعد منظمات الأعمال على توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها، إضافة إلى تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة؛ كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلّم والتخطيط الاستراتيجي (Zaied, 2012, p.28). وهذه العمليات هي:

1. **اكتساب المعرفة Knowledge acquisition**: العملية التي تتضمن الحصول على المعارف من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، إضافة إلى تكوين وإيجاد معارف جديدة ومتميزة، من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعارف الموجودة (Nemwel, 2013, p.8).
2. **تخزين المعرفة Knowledge storage**: العملية التي تتضمن الاحتفاظ بالمعارف والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعدّ هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Buanahagi, Odoko, 2012, p.35).
3. **نقل المعرفة knowledge transfer**: العملية التي تتضمن تبادل المعلومات والمهارات والخبرات والأفكار بين أفراد المنظمة، ونشرها على نطاق واسع، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، وتعدّ هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف الذي تسعى الإدارة لتحقيقه (Nemwel, 2013, p.9).

تعريف الإصلاح الإداري:

هناك تعريفات متعددة للإصلاح الإداري يرجع الاختلاف فيها أحياناً إلى اختلاف المنظومة الفكريّة التي ينطلق منها الباحث، ففي الفكر الرأسمالي يتضح بأنّ الإصلاح الإداري administrative reform يشير إلى عملية إحداث

تغييرات مستمرة في هيكل تنظيم الدّولة، ومردُ ذلك أن الفكر الإداري الرأسمالي يؤمن بمبدأ التّجربة والخطأ(أحرشان، 2015، 58). كما أنّ الإصلاح الإداري في الفكر الاشتراكي هو عمليّة إحداث تغيير جذري في البناء التّنظيمي للدولة من النّواحي الماديّة ثم متابعة هذا التّغيير الجذري بالتّوعية الثقافية الإداريّة من أجل تنبيه المجتمع الاشتراكي الجديد، وهذا ما يوضح أن النّظام الاشتراكي يدعو إلى الإصلاح الإداري بشكل مفاجئ وسريع ثم يلي ذلك القيام بحملات التّغيير الثّقافي (مني، 2017، 19).

أما في أدب البحث، فقد تعددت التعريفات التي تناولت الإصلاح الإداري بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم، ويمكن إبراز أهم هذه التعاريف من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): تعاريف الإصلاح الإداري.

الباحث	التعريف
العدوان،786،1986	اصلاح وتقويم وتحسين الاوضاع الراهنة وتطويرها وارتباطها بطموحات مستقبلية.
الشّامي 215، 1995	عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة والمتلائمة مع روح التّحديث والتّطوير العلمي والتّكنولوجي.
Brunsson,243,2006	الإصلاح هو تغييرات تنظيمية دراماتيكية لحلّ المشاكل الإداريّة مرّة واحدة وإلى الأبد.
Prahono,25,2015	التّعامل مع التّغيرات التي تحدثها حكومات البلدان في كل المجالات المحليّة والعالميّة في البيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة.

المصدر: (غدير وآخرون، 2021).

العوامل التي تستدعي الإصلاح الإداري:

نتيجة لتضاعف أعداد المنظمات العامة وعدد الوظائف والموظفين أصبح الجهاز الإداري لبعض الدّول يواجه الكثير من المشكلات التّخطيطيّة والتّنظيميّة والتّنفيذيّة مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التّطور الجديد ومتطلبات التّنمية الاقتصاديّة ومن هنا يمكن أن تبرز عوامل تستدعي إصلاح النّظام الاداريّ ومنها (جرعا، 2022):

- العوامل السّياسيّة: وتمثل الهزائم العسكريّة والتّغيير الحكومي والتّعديلات الدّستوريّة والتّعديلات الجذريّة في نظم السّياسة الخارجيّة أو الدّاخلية للدولة.
- العوامل الاقتصاديّة: وتمثل الأزمات الاقتصاديّة مثل انخفاض سعر الصّرف والتّضخم والإفلاس وإعادة توزيع الثّروات وتدني مستوى الدّخل والبطالة.
- العوامل الدّيمغرافية (السّكانيّة): مثل حالات الانفجار السّكاني والهجرة الدّاخليّة والخارجيّة، ونقص الخدمات الأساسيّة.
- الأسباب الدّولية: والمتمثلة بالعلاقات المتداخلة بين الدّول، والديون الخارجيّة، والعولمة.
- التّطور العلمي والتّكنولوجي المتسارع: وبالتالي لم تعد الوسائل الإداريّة القديمة قادرة على التّعامل مع المستجدات، ومن ثم يجب تطوير أساليب العمل والاستفادة من التّكنولوجيا وتطبيقاتها.
- ضعف نظم الرقابة وضعف الشّفافيّة المتعلقة بالقرارات التّنفيذيّة، إضافةً إلى القيود المفروضة على حرية الوصول إلى المعلومات.

أهداف الإصلاح الإداري:

يمكن تحديد أبرز أهداف الإصلاح الإداري، بالآتي (الصّيرفي، 2008، 93 ;Toska, Bejko, 2018,72; Chtioui, 2019,69):

- معالجة الخلل ومحاربة الفساد باستئصال أسبابه، وتحقيق المزيد من الفّعاليّة والإنتاجيّة.
- نبذ ومكافحة الأساليب البيروقراطيّة المتسلطة.
- تبسيط الإجراءات والتّسريع في إنجاز المعاملات.
- تحديث الوسائل وتحقيق المرونة في أساليب العمل لجعلها قابلة للتطور المستمر.
- حسن انتقاء العنصر البشريّ وتأهيله الدّائم لمواكبة التّطورات الإداريّة والعلميّة والتّقنيّة.
- المراقبة والمسائلة الدّائمة للعاملين في الإدارة والتّقييم الدّوري لأدائهم.
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتّشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السّرعة والدّقة في الانجاز واتخاذ القرارات والعدالة والمساواة.
- التّوسع في الاعتماد على التّقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونيّة.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابيّة نحو العمل، والتّوسع في مجالات التّأهيل والتّدريب والتّطوير للإدارات العليا والوسطى والتّنفيذيّة.
- إشاعة مفاهيم اللامركزيّة الإداريّة والابتعاد عن مركزيّة اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التّفويض لدى القيادات الإداريّة، وتمكين الإدارات الوسطى والتّنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليّات والأعمال الإداريّة.

أبعاد الإصلاح الإداري:

الهيكل التّنظيمي Organizational Structure: يستخدم كوسيلة علاجيّة لمواجهة الأخطاء التّنظيميّة المتعددة، وتكاد صعوبته تفوق عملية التّنظيم، ويُعرف التّطوير التّنظيمي: بأنه جهود مخططة ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرةً نسبياً منها، بهدف زيادة فاعليّة التّنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، وتشمل سلسلة من أنشطة علم السّلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها (القحطاني، 2006، 279).

نظم وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات) Simplifying procedures: وتتمثل باختصار خطوات أداء خدمة معينة، أو التّحرر من القيود الحكوميّة بالنسبة إلى العديد من الأنشطة؛ ومن الوسائل التي يمكن اتباعها لتبسيط الإجراءات، الآتي: جمع خطوتين أو أكثر في خطوة واحدة، وإلغاء بعض الخطوات غير الضّروريّة، وتقريب أماكن الموظفين المشتركين في إنجاز المعاملة الواحدة وإعادة ترتيب المكاتب، وتغيير طريقة سير العمل المعتمدة في تقديم الخدمات، وتوحيد عمليّة التّدقيق والرقابة، وتفويض الصّلاحيات واللامركزيّة، وحوسبة بعض الأعمال (السّكر، 2013، 37).

تطوير وتقويم الأداء Performance evaluation: هناك تعاريف عدة لتقويم الأداء فقد تمّ تعريفه بأنه "عمليّة تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النّهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانيّة توليهم وظائف ذات مستوى أعلى" (موسى،2021). كما تمّ تعريفه على أنّه تفاعل منظم ورسمي بين المرؤوس والمشرف، والذي عادةً ما يأخذ شكل مقابلة دوريّة (سنويّة أو نصف سنويّة)؛ إذ يتم فحص أداء المرؤوس ومناقشته بهدف تحديد نقاط القوة والضّعف وكذلك الفرص المتاحة لتحسين وتطوير المهارات (Ulla Khan, 2013,P.68).

التّدريب Training: ويكون باستهداف تدريب الموظف من خلال ممارسته الفعليّة لواجبات العمل، وأكثر وسائله شيوعاً هو التّدريب باستخدام طاقم خاص أو عامل ذو خبرة يُشرف على التّدريب، ومن إيجابيات هذه الطّريقة تعلم المتدربين خلال الممارسة الفعليّة للوظيفة والقدرة المباشرة على تصحيح أدائهم، ويُعرف التّدريب بأنه مجموعة الأفعال التي تهدف لإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا على الاستعداد والتّأهب الدّائم لأداء وظائفهم الحاليّة والمستقبليّة في إطار المنظمة التي يعملون بها (جرعا، 2022).

النتائج والمناقشة:

مجتمع البحث: العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري التي شملها البحث.

عينة البحث: تمّ اختيار عينة ميسرة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري، بلغ حجمها (400) عاملاً، وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (396) استجابةً.

أداة الدراسة:

قامَ الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيثُ تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كالآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

اختبار ثبات الاستبانة: قام الباحثان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير،2012: ص234-246)، وبالتطبيق على البحث الحالي يتضح الآتي:

جدول (2) نتائج اختبار الثبات.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
اكتساب المعرفة	KA	10	0.858
تخزين المعرفة	KS	10	0.894
نقل المعرفة	KT	10	0.836
الإصلاح الإداري	RE	20	0.947
كامل عبارات الاستبانة	T	50	0.976

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبانة بجميع عباراتها ومقاييسها، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراتها.

الصدق الظاهري للاستبانة: تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.

صدق المحتوى للاستبانة: لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامَ الباحثان بدراسة العلاقة بين طرفيّات عدّة في الدّراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (T) (غدير، 2012، ص247-248)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي.

الجدول رقم (3): صدق المحتوى.

Correlations						
		KA	KS	KT	RE	T
KA	Pearson Correlation	1	.974**	.984**	.981**	.994**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396
KS	Pearson Correlation	.974**	1	.986**	.959**	.988**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	396	396	396	396	396
KT	Pearson Correlation	.984**	.986**	1	.972**	.994**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	396	396	396	396	396
RE	Pearson Correlation	.981**	.959**	.972**	1	.987**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	396	396	396	396	396
T	Pearson Correlation	.994**	.988**	.994**	.987**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	396	396	396	396	396
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيثُ كانت: Sig =p= 0.000 < a = 0.01؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

التوصيف الإحصائي:

يوضح الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفيّة المتعلقة بمحاور الاستبانة[2].

جدول (3) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعنوية
اكتساب المعرفة	**2.1409**	**.61372**	**0.000**
تخزين المعرفة	**2.2164**	**.60785**	**0.000**
نقل المعرفة	**2.1662**	**.60943**	**0.000**
الإصلاح الإداري	**1.9971**	**.65761**	**0.000**

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع محاور الاستبانة كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)[3]، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ قيم المتوسط الحسابي للمحاور التي قاست درجة تبني المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري لإدارة المعرفة والتي شملها البحث كانت تقابل درجة موافقة ضعيفة على مقياس الحكم، **وبالتالي يمكن القول: إنّ درجة تبني المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري لإدارة المعرفة ضعيفة.**

[2] **هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتوصيف محاور الاستبانة وقد اكتفى الباحثان ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.**

[3] **تمّ الاعتماد على اختبار T استيودينت لعينة واحدة؛ لاختبار وجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط درجات المقياس المستخدم.**

كما يتضح أنّ قيمة المتوسط الحسابي لعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري والتي شملها البحث كانت تقابل درجة موافقة ضعيفة على مقياس الحكم، **وبالتالي يمكن القول: إنّ درجة الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري ضعيفة.**

اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع). وقبل البدء في اختبار الفرضيات تمّ إجراء اختبار أنموذج الانحدار للتأكد من صلاحيته:

جدول (4) تحليل الانحدار (ملخص الأنموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982[a]	.964	.963	.12595

a. Predictors: (Constant), KT, KA, KS

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (5) تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.600	3	54.867	3458.562	.000[b]
	Residual	6.219	392	.016		
	Total	170.819	395			

a. Dependent Variable: RE

b. Predictors: (Constant), KT, KA, KS

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمة احتمال الدلالة (.sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإنّ أنموذج الانحدار معنوي، أيّ هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع)، والأنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (4) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.982 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين تبني إدارة المعرفة والإصلاح الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.963 وبالتالي فإنّ تبني إدارة المعرفة يفسّر 96.3% من التباينات في الإصلاح الإداري و3.7% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أنّ المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامَ الباحثان بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيثُ يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

جدول (6) تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.261-	.024		-10.869-	.000		
	KA	.829	.058	.774	14.235	.000	.338	2.954
	KS	.106	.064	.098	1.673	.035	.245	4.081
	KT	.332	.081	.308	4.102	.000	.298	3.355
a. Dependent Variable: RE								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 5 وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

الفرضية الرئيسة الصفرية: لا توجد علاقة معنوية بين تبني إدارة المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الرئيسة البديلة: توجد علاقة معنوية بين تبني إدارة المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية البديلة الأولى: توجد علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيمة احتمال الدلالة (.sig) لعملية اكتساب المعرفة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحثان فرضية العدم ويقبلان الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لعملية اكتساب المعرفة تساوي (0.829)، وهي ذات إشارة موجبة. وبناءً عليه، يمكن القول: **هناك تأثيرُ معنويٌ إيجابيٌ لاكتساب المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.**

الفرضية الفرعية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية البديلة الثانية: توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيمة احتمال الدلالة (.sig) لعملية تخزين المعرفة يساوي (0.035) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحثان فرضية العدم ويقبلان الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين تخزين المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لعملية تخزين المعرفة تساوي (0.106)، وهي ذات إشارة موجبة. وبناءً عليه، يمكن القول: **هناك تأثيرُ معنويٌ إيجابيٌ لتخزين المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.**

الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين نقل المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

الفرضية الفرعية البديلة الثالثة: توجد علاقة معنوية بين نقل المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيمة احتمال الدلالة (.sig) لعملية نقل المعرفة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي يرفض الباحثان فرضية العدم ويقبلان الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة معنوية بين نقل المعرفة والإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري. ويتضح من الجدول أيضاً أنّ قيمة معامل الانحدار لعملية نقل المعرفة تساوي (0.332)، وهي ذات إشارة موجبة. وبناءً عليه، يمكن القول: **هناك تأثيرُ معنويٌ إيجابيٌ لنقل المعرفة في الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري.**

وبناءً على قيم معامل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة الواردة في الجدول رقم (6) ونتائج اختبار الفرضيات، يمكن ترتيب عمليات إدارة المعرفة من حيث قوة التأثير في الإصلاح الإداري، وفق الترتيب الآتي: اكتساب المعرفة (0.829)، ونقل المعرفة (0.332)، وتخزين المعرفة (0.106)، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد لتأثير تبني إدارة المعرفة في الإصلاح الإداري، وفق الآتي:

RE= -0.261+0.829KA+0.106KS+0.332KT

الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات، توصّل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يتمّ خلق واكتساب المعرفة في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مجموعة من الأسباب، من أبرزها: عدم توافر البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات توليد المعرفة في هذه المؤسسات، وضعف الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات في اكتساب المعرفة، وضعف الاعتماد على أسلوب التحليل النقدي للمعلومات في هذه المؤسسات بغية استخدامها في المستقبل.
2. يتمّ تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مجموعة من الأسباب، من أبرزها: ضعف عملية تصنيف المعلومات بهذه المؤسسات بطريقة يسهل الوصل إليها واسترجاعها عند الحاجة، وقلة الاهتمام بمراجعة المعارف المخزنة وتحديثها باستمرار، وارتفاع معدل دوران العمل بالنسبة للكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة.
3. يتمّ نقل المعرفة في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مجموعة من الأسباب، من أبرزها: ضعف عملية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى العاملين في هذه المؤسسات إلى معرفة صريحة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات، وقلة تواصل العاملون مع بعضهم باستمرار لتبادل الآراء والأفكار حول قضايا العمل، وضعف الإجراءات داخل هذه المؤسسات التي تسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة دون أية معوقات.
4. تتم عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثان السبب الرئيس في ذلك إلى انخفاض درجة تبني إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، إضافةً إلى مجموعة من الأسباب، من أبرزها: انخفاض درجة ملاءمة تقسيمات الهيكل التنظيمي (عدد المديريات، والدوائر، والشعب) مع إجراءات سير العمل في هذه المؤسسات، وانخفاض درجة توافق الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات مع نظام الاتصالات الإداري المتوافر فيها، وقلة الاهتمام بتطوير نظم إجراءات العمل ليلائم المتغيرات الداخلية والخارجية، وانخفاض الميزانية المخصصة للتدريب، وانخفاض درجة تطوير وتقويم الأداء في هذه المؤسسات.
5. يسهم تبني إدارة المعرفة في نجاح عملية الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية العاملة في الساحل السوري، حيثُ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في عملية الإصلاح الإداري، وفق الترتيب التالي من حيث شدة التأثير: اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتخزين المعرفة.
6. إنّ عملية اكتساب المعرفة هي صاحبة التأثير الأكبر في عملية الإصلاح الإداري، ويعزو الباحثان السبب الرئيس في ذلك، إلى أنّ اكتساب المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية الإصلاح الإداري الجادة، بل يمكن القول: بأنها جوهر عملية الإصلاح؛ فالإصلاح الذي يتمّ بدون دراية ومعرفة هو إصلاح وهمي عشوائي إعلامي يكرّس الفساد والمحسوبيات.

7. إنّ عملية تخزين المعرفة هي صاحبة التأثير الأقل في عملية الإصلاح الإداري، ويعزو الباحثان السبب الرئيس في ذلك، إلى ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين وتنظيم المعرفة، فضلاً عن قلة توافر قواعد البيانات المتكاملة للمهارات والخبرات ومصادر المعرفة في بيئة التطبيق، وبالتالي انخفاض درجة التأثير في عملية الإصلاح الإاري.

ويوصي الباحثان بما يلي:

1. اتخاذ القرارات اللازمة لتبني مدخل إدارة المعرفة في مختلف مفاصل عمل الإدارات الحكومية في سورية؛ لما له من إسهام فاعل في عملية الإصلاح الإداري.
2. تعزيز عملية خلق واكتساب المعرفة، وذلك من خلال: توفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات توليد المعرفة، والاستفادة من الممارسات الأفضل للمهام السابقة لتحسين الإجراءات والمهام اللاحقة، وإتاحة البيانات والمعلومات لجميع العاملين والباحثين لاستخدامها في المستقبل، واستقطاب الكفاءات المبدعة القادرة على خلق معارف جديدة.
3. تعزيز عملية تخزين وتنظيم المعرفة، من خلال: تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة، ومراجعة المعارف المخزنة وتحديقها باستمرار، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين المعرفة، وإنشاء قواعد بيانات متكاملة للمهارات والخبرات ومصادر المعرفة.
4. تعزيز عملية نقل المعرفة، من خلال: تشجيع تبادل الأفكار والمعارف بين العاملين، وعرض الأفكار والممارسات الجديدة أمام جميع العاملين ليتم الاستفادة منها، وإقامة الندوات والمؤتمرات الخاصة بمجال العمل وإشراك العاملين فيها.
5. الأخذ بالحسبان للدورات التي اتبعها العاملون عند التّرقية الوظيفيّة، وذلك عن طريق إدخالها بشكل مباشر ضمن قاعدة بيانات العامل وتحديث نظم المعلومات المعمول بشكل دوري.
6. الاستمرار بتخصيص جزء من ميزانية المؤسسات لتطوير العمليّة التّدريبية، ودعوة المدربين الخارجيين أصحاب الخبرات في شتى مجالات التّدريب التي تحتاجها المؤسسات الحكومية، ومشاركة العاملين بأرائهم عند اختيار الدّورات التّدريبيّة عن طريق الاجتماعات معهم وذلك لأنهم أكثر التصاقاً بالأعمال المناط التدرب عليها.
7. تعزيز قدرات العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك عن طريق صقل مهاراتهم الإداريّة بالدورات، وبتفويضهم للصلاحيات، وتحفيز العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الإدارية المنوطة بهم وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية لهم والمكافأة المادية.
8. الاهتمام بنظام تقويم الأداء المطبق وتحديثه للمساعدة الحقيقية في رفع كفاءة أداء العاملين والمؤسسات ككل، وذلك عن طريق التقويم الدوري والمنتظم للأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل دقيق في الأداء، وفهم المشكلات التي يعاني منها الأداء.

References:

1. Bhojaraju, G. *Knowledge Management: why do we need it for corporates*. Malaysian Journal of Library & Information Science, 2005, 10(2), 37-50.
2. Buanahagi, E, Odoko, A. *Knowledge Management as a Strategic Resource to Gain Competitive Advantage*. Master Thesis in Informatics, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2012.
3. Chtioui, S. *The Objectives and Basis of Public Administration Reform (PAR) Strategy.* Journal of US-China Public Administration, 2019, 16(2), 67-76.
4. Fowler, O. *Knowledge management in action*. Engineer, 2008, 20-21.
5. Kucza, T. *Knowledge Management Process Model*. Technical Research Centre of Finland, Finland, 2001.
6. Nemwel, A. *Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance*. A Thesis submitted to the graduate school in partial fulfilment of the requirements for the conferment of the degree of master of knowledge management of kisii university, Kenya, 2013.
7. Sucahyo, Y, Utari, D, Budi, N, Hidayanto, A, Chahyati, D. *Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance*. Knowledge Management & E-Learning, 2016, 5(2), 387–413.
8. Tarekegn, M. *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance; The Case of Selected International NGOS Operating in Addis Ababa*. Unpublished Master t, Department of Management, Addis Ababa University College of Business & Economics, 2017.
9. Toska, M, Bejko, A. *Territorial administrative reform and the decentralization strategy-progress towards the desired objectives after a governing mandate*. Annual review of territorial governance in Albania, 2018, 1, 69-83.
10. Ulla Khan, F. *Role of performance appraisal system on employees' motivation*. IOSR. Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 2013, 8(4), 66-83.
11. Uriarte, R. *Introduction to Knowledge Management*. Asean Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
12. Zaied, N, Hussein, G, Hassan, M. *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance.* Information Engineering and Electronic Business, 2012, 5, 27-35.
13. Ghadeer, B, Zine El Abidine, D, Jaraa, S. *The impact of the use of information and communication technology on the administrative reform process "A field study in the Directorate of Education in Lattakia Governorate"*. Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series,2021, 43(6), 54-72. (in Arabic)
14. GHADEER, B. *Knowledge Economy Creativity from the kilogram to the kilobyte*. Shuaa Publishing House, Aleppo, Syria, 2010. (in Arabic)
15. GHADEER, B. *The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples*. Part Two, Syria, 2012. (in Arabic)
16. Mosa, J. *A proposed model for administrative reform in the banking sector, a case study of the Syrian Commercial Bank*. an unpublished PhD thesis, Tartous University, Syria, 2021. (in Arabic)
17. Hammoud, K. *Knowledge organization*. Dar Al-Safa for Publishing and Distribution, first edition, Amman, 2010. (in Arabic)

18. Jaraa, S. *The role of electronic administration in administrative reform in the Syrian Ministry of Education "a proposed model"*. Unpublished PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Syria, 2022. (in Arabic)
19. Mine, A G. *Administrative reform as a mechanism for achieving administrative development, Morocco as a model*. Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Boudiaf, Algeria, 2017. (in Arabic)
20. AL-Skar, A K. *The effect of procedural fairness on job performance - an analytical study of the opinions of male and female directors in the Jordanian ministries*. Journal of Administrative Sciences, 2013, 40. (in Arabic)
21. AL-Samir, A. *The application of knowledge management in the libraries of Syrian private universities - a field study*. Research presented to participate in the first international conference of the Jordan Library Association - Libraries and Information Centers in a Changing Digital Environment, Amman, Jordan, 2013. (in Arabic)
22. Arashhan, O. *Administrative reform between the remnants of the past and the constraints of the present and prospects for the future*. Arab Organization Publications, Cairo, Egypt, 2016. (in Arabic)
23. Al-Qahtani, F. *Administrative reform and development strategies and their role in enhancing national security*. unpublished Ph.D. thesis, Naif University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia, 2006. (in Arabic)
24. Deeb, K, Merhej, M. *The role of intellectual capital in the administrative reform of Syrian public universities, a field study at Tishreen University*. Al-Baath University Journal, 2018, 40(30), 51-86. (in Arabic)
25. AL-SERAFY, M. *Corruption between reform and administrative development*. First Edition, Horus International Foundation, Alexandria, Egypt, 2008. (in Arabic)