Iraqi Society for Quality Management Systems Journal (ISQMS)

مجلة الجمعية العراقية لنُظُم إدارة الجودة

Volume 1 Issue 1 – 2025

المجلد ١ العدد ١ – ٢٠٢٥

Iraq / Baghdad / Al-Jadriya / Headquarters of the ISQMS/ National Deposit No. 2946/2026

PRINT ISSN: 3105-8787
ONLINE ISSN: 3105-8795

/ العراق /بغداد /الجادرية/ ايداع وطني رقم٢٩٤٦ /٢٠٢٦

تقييم مدى توافق نظام إدارة المعرفة في جامعة العميد مع معيار ISO/IEC30401:2022

Evaluating the conformity of the knowledge management system at Al-Ameed University with the ISO/IEC 30401:2022 standard

الباحثة وفاء علي كطافة [1]
Wafa Ali Kattafa,

أ.م. د. فراس رحيم يونس العزاوي [2]
A.M. D. Firas Rahim Al-Azzawi

١ ، ٢ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
College of Administration and Economics / University of Baghdad

Received: May 1, 2025
Accepted: July 25, 2025
Published: August 1, 2025

Abstract

The problem of the research is represented by the absence of commitment to applying a specific international standard that it relies on in managing its knowledge, the existence of challenges in consolidating knowledge and qualifying technical staff, and its reliance on routine and stereotypical methods that lack deep knowledge, in addition to the lack of a clear context in managing its knowledge. Rather, the university relied throughout the research on diligence. Research to identify the availability of knowledge management system requirements according to the specification (ISO/IEC30401:2022) At Al-Ameed University. And diagnosing the gap between the actual reality of the knowledge management system at Al-Ameed University and the requirements of the knowledge management system in accordance with the international specification (ISO/IEC30401:2022). To know the most influential gaps that must be reduced first to fully implement the mentioned international standard at Al-Ameed University, the checklist was used as a tool in collecting data. According to the requirements of the standard, the weights were determined to answer the questions included in the checklists by assigning a specific weight to each paragraph of the scale. The research used two statistical methods, namely the percentage and the weighted arithmetic mean, to express the extent of application and documentation of the paragraphs of the specification mentioned. It relied on explaining the main and secondary reasons for the emergence of these gaps. Through the use of cause and effect (Ishikawa) diagram and...Pareto, the results of the research showed that the actual percentage of application and documentation at the investigated university was (58.08%), which reflects the size of the existing gap between the requirements of the standard (ISO/IEC30401:2022) and the university's non-compliance, which was (٪٥٤,١٣). meaning that it comes close to the balanced application and comprehensive documentation of the requirements of the standard at the university under investigation.

Keywords :
Knowledge, management, knowledge management systems, Al-Ameed University, international standard

الملخص:

تتمثّل مشكلة البحث في غياب الالتزام بتطبيق مواصفة دولية معتمدة لإدارة المعرفة داخل الجامعة، مما يؤثر على ترصين المعرفة، وتأهيل الملاكات الفنية، ويؤدي إلى ظهور تحديات في تنظيم المعرفة وتبادلها بشكل فعّال، فضلاً عن عدم وجود سياق واضح في إدارة معرفتها، بل اعتمدت الجامعة مدار البحث على الاجتهادات بهدف البحث الى التعرف على مدى توافر متطلبات نظام إدارة المعرفة وفق المواصفة (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد. وتشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة المعرفة في جامعة العميد وبين متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة الدولية (ISO/IEC30401:2022). لمعرفة الفجوات الاكثر تأثيراً والتي يجب تقليصها اولاً لتطبيق المواصفة الدولية المذكورة كلياً في جامعة العميد ، تم استخدام قائمة الفحص كاداة في جمع البيانات

وقد اتبع البحث منهج الوصفي والتحليلي ووضع الحلول والمقترحات لكل فجوة بما ينسجم ومتطلبات المواصفة وبنودها التي تحدد معايير تنفيذ السياسات والإجراءات والضوابط القائمة على مخاطر توقف العمل فيها ومن ثم تحديد مستوى المطابقة والتوثيق لكل متطلب من متطلبات المواصفة، ولغرض تحليل البيانات فقد استعمل المقياس السباعي في قوائم الفحص لقياس مدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة مع تحديد الأوزان الإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص عن طريق تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس، واستخدم البحث وسيلتين إحصائيتين هما النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح للتعبير مدى التطبيق والتوثيق الفقرات المواصفة المذكورة، واعتمد على بيان الأسباب الرئيسة والفرعية في ظهور تلك الفجوات من خلال استخدام مخطط السبب والنتيجة (ايشيكاوا) ومخطط باريتو، وأظهرت النتائج التي توصل إليها البحث أن النسبة المئوية الفعلية للتطبيق والتوثيق في الجامعة المبحوثة كانت بنسبة (٥٨.٠٨٪)، مما يعكس حجم الفجوة القائمة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO/IEC30401:2022) وبين عدم التطابق لدى الجامعة والتي كانت بنسبة ٥٤.١٤٪، أي أنه يقترب من التطبيق المزني والتوثيق الكلي لمتطلبات المواصفة في الجامعة مدار البحث.

الكلمات الافتتاحية : ادارة المعرفة ، نظم ادارة المعرفة ، جامعة العميد ، المواصفة الدولية .

. المقدمة:

تعد المؤسسات الجامعية من المؤشرات الحضارية ، التي تؤدي دورا بارزا في تنمية راس المال البشري وتعزيز قدرته ورفع كفاءوفاعلية الاداء ، من هنا اصبح من الضروري ان تطور الجامعات اعمالها وتحسن من ادائها من خلال تطبيق المواصفات المناسبة او ادخال الوسائل الحديثة والاجهزة والاستفادة من الخبرات، من هنا اصبح من الضروري تطوير نظم المعرفة وادارتها بما يعزز من تحقيق الاهداف وجودة المخرجات الملائمة لسوق العمل وطبيعة المستجدات والمتغيرات ، ومع اختلاف طبيعة التوجه والتحديات التي تواجه الجامعات وخصوصا الاهلية بدأت العديد منها تطبيق مواصفات الجودة الدولية في انشطتها كونه متطلب ومؤشر في تحسين كفاءة الاداء لذا اصبح من الضروري معرفة مدى تطبيق نظم ادارة المعرفية في الجامعات وفق المواصفات الدولية (ISO/IEC30401:2022)، ومدى اهمية ذلك في تطوير العمل المؤسسي في الجامعات.

٢. منهجية البحث:

٢.١ مشكلة البحث:

تتمثّل مشكلة البحث في غياب الالتزام بتطبيق مواصفة دولية معتمدة لإدارة المعرفة داخل الجامعة قيد الدراسة ، مما يؤثر على ترصين المعرفة وظهور تحديات في تنظيم ادارتها وتبادلها بشكل فعّال ، ومازالت الكثير من المؤسسات التعليمية لم تطبق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022)، و لتحديد العوائق التي تعترض هذه العملية وتحليل الآثار المترتبة على عدم تطبيقها بالشكل الأمثل، مما قد يحد من قدرة الجامعة على الاستفادة القصوى من نظم إدارة المعرفة في إدارة المخاطر المتعلقة بجودة المخرجات التعليمية. ومن هنا تنبثق مشكلة البحث الأساسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيس الاتي: "ما هو مدى تطبيق متطلبات نظام إدارة المعرفة وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد يمكن بلورة مشكلة البحث عبر التساؤلات الاتية:

١- ما مدى توافر متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد؟

٢- هل توجد فجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة المعرفة في جامعة العميد وبين متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة (ISO/IEC30401:2022)؟

٢.٢ اهمية البحث:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في عدة جوانب أساسية تسهم في إثراء المعرفة النظرية والممارسات العملية المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك على النحو الاتي: إثراء الأدبيات الأكاديمية وتطوير إطار نظري: وتحديد أفضل الممارسات وتوفير بيانات وأدلة تتعدى أهمية البحث العلمية لتشمل تطبيقات عملية هامة يمكن أن تؤثر بشكلٍ مباشر على العمليات الإدارية والأكاديمية في جامعة العميد، تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المعايير الدولية وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتعزيز التعلم التنظيمي والابتكار و زيادة رضا الموظفين والطلاب و دعم الاستدامة المؤسسية.

٢.٣ اهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسة لهذا البحث فيما يأتي:

١- التعرف على مدى توافر متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد.

٢- تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة المعرفة في جامعة العميد وبين متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة الدولية (ISO/IEC30401:2022). معرفة الفجوات الاكثر تأثيراً من خلال استخدام الاساليب لقياس الفجوة والتي يجب تقليصها من اجل تطبيق المواصفة الدولية المذكورة كلياً في جامعة العميد.

٣- تقديم جملة من التوصيات والاليات المقترحة الى الادارة العليا في جامعة العميد حول كيفية معالجة الفجوات بين الواقع الفعلي وبين متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة موضوع البحث.

٢-٤ فرضية البحث

تعتمد الدراسة على فرضية مقادها ان هناك علاقة بين تطبيق المواصفة الدولية (ISO/IEC30401:2022) في نظم ادارة المغرفة وتطوير وتنمية وجودة الاداء في الجامعة

٢.٥ منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليليوالذي تضمن المعايشة الميدانية والمشاهدة المباشرة والملاحظات والاسئلة والاستفسار وعمل المقابلات مع المهتمين للوصول الى البيانات الحقيقية للبحث والاطلاع على الوثائق

والمعلومات الخاصة بالسجلات والوثائق من تحديد مقدار الفجوة الحاصلة ما بين تطبيق متطلبات نظام إدارة المعرفة على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد.الذي جاءت به المواصفة وتحليل اسباب الفجوات ووضع الحلول .

٢.٦ حدود البحث:

١- الحدود المكانية: جامعة العميد (كربلاء) تأسست بموجب الأمر الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم (٦٥١٩) في 19/ 09/ 2017 وفقاً لقانون تأسيس الكليات والجامعات الأهلية المرقم (١٣) سنة ١٩٩٦ المعدل.

٢- الحدود الزمانية: يتحدد المجال الزمني لمجال البحث العلمي بالمدة الزمنية من تاريخ تأسيس الجامعة العميد ولغاية ٢٠٢٤/٥/٣٠ من خلال المشاهدات والمقابلات وقائمة الفحص وهي المدة التي شملها توافر متطلبات نظام ادارة المعرفة في جامعة العميد وبحسب وما توفر للباحثة من بيان ومعلومات خلال هذه المدة.

٤- الحدود البشرية: تمثلت بكل من السادة رئيس الحامعة ومساعدي رئيس الحامعة، والعمداء ومعاونوا العمداء ورؤساء الاقسام والشعب او المنتسبين ذات العلاقة بالموضع في جامعة العميد.

٢.٦ مصادر جمع البيانات وادوات تحليلها:

تم اعتماد الادبيات والمصادر المتخصص والابحاث والرسائل والاطروحات او مايتم نشرة في الشبكة الدولية **اما في الجانب العملي** يتمثل الجانب التطبيق لهذه الدراسة على وفق الاجراءات والمراحل الاتية:

أ- **اعداد قوائم الفحص:** والتي تعتمد المحاور الرئيسة في المواصفة من خلال مجموعة من الاسئلة المتناسبة والمتسقة بالشكل والمضمون كما تم اختيار بمقياس ليكرت السباعي من (٠-٦)ولابد من الاشارة الى ان قوائم الفحص اعتمد الفقرات من (٤-١٠) كما تم اعتماد المقابلات الشخصية

ب- **ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:**ولغرض تحليل البيانات فقد استخدم مقياس ليكرت السباعي في قوائم الفحص لقياس مدى مطابقة التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) في جامعة العميد ومع تحديد الاوزان لإجابات الاسئلة الواردة في قوائم الفحص عن طريق تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المقياس.

المبحث الثاني:

٣. النظري للبحث

٣.١ مفهوم نظام إدارة المعرفة:

نظام إدارة المعرفة *Knowledge Management Systems-KMS*" يمكن تعريف نظم ادارة المعرفة بأنه نظام يسهل على الأفراد استخدام المعرفة لإكمال المهام بشكل أكثر فاعلية. **(بوران ،٢٠١٦،٣٤)** وتمثل نظم ادارة المعرفة ارقى انماط نظم المعلومات المحوسبة واكثر اندماجا بتقنيات الذكاء الصناعي وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات، **(الكبيسي، ٢٠١٩ ،١٣)**

من جانب اخر يمكن تعريفة كونه يمثل نظام يدمج الذكاء الاصطناعي وتعلم والية تقييم عمليات المعرفة، وتحسين أتخاذ القرارات، وتعزيز التعلم التنظيمي(Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2019: 98.)

نظام يسلط الضوء على أهمية KMS المستندة إلى الخزن السحابي الموسع، وتعزيز الوصولية، وتحسين التعاون في بيئات العمل الموزعة **(حجازي،٢٠١٤ ، ٥٢)** وبهذا نجده يمثل تلك الادوات والوسائل والبرمجيات وتقنيات الشبكات والاتصالات والحواسب وتطبيقاتها تستخدمه ادارة المعرفة وتستعين به لاكتساب المعرفة وتكوينها وخزنها وتنظيمها واسترجاعها وتطبيقها، فضلاً عن السياسات التي تنتهجها الادارة لنشر ثقافة المشاركة في المعرفة واتاحة الوسائل اللازمة لذلك.) (الصبيحات 53 ,2018 ,).

١-٢-٢ أهمية نظم ادارة المعرفة وفوائدها:

وقد أشار باحثون بأن أهمية نظام إدارة المعرفة تتجسد بالمنافع المتحققة منها، وهي كما يأتي: **(السيد ، ٢٠٢١ ،١٢٨)**

١- **تحسين الكفاءة** : تحسن نظم إدارة المعرفة بشكلٍ كبير الكفاءة التنظيمية من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوبين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوفير التكاليف في بيئات الأعمال السريعة اليوم، تعدُّ هذه الكفاءة ميزة تنافسية كبيرة (Davenport, 2020: 32).

2- الابتكار والتحسين المستمر:تعزز نظم إدارة المعرفة ثقافة التحسين المستمر والابتكار من خلال تسهيل مشاركة المعرفة والتعاون. يتيح الوصول إلى الموارد المعرفية المتنوعة للموظفين توليد أفكار وحلول جديدة، مما يدفع الابتكار ويعزز التكيف التنظيمي (Nonaka & Takeuchi, 2022: 128).

3- **تحسين اتخاذ القرارات**الوصول إلى المعرفة الدقيقة والمحدثة أمر حاسم لاتخاذ القرارات الفاعلة. إذ توفر نظم إدارة المعرفة لصانعي القرار تعدُّ هذه القدرة مهمة بشكلٍ خاص في بيئات الاعمال المعقدة والديناميكية، إذ ينبغي اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة ودقة (Beck& Thatcher،2017 381) .

٤- **رضا الزبائن:** تساهم نظم إدارة المعرفة في زيادة رضا الزبائن من خلال ضمان أن الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن يمكنهم الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها يعدُّ هذا المدخل الموجه نحو الزبائن ضروريًا للحفاظ على ميزة تنافسية في الصناعات التي تركز على الخدمة. (Barnes, S. (2022). 51)

٥- **الميزة التنافسية:**المنظمات التي تنفذ نظم إدارة المعرفة بفاعلية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال أصولها المعرفية للابتكار وتحسين العمليات واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وتعدُّ هذه الميزة ذات أهمية خاصة في الصناعات كثيفة المعرفة، إذ تكون الخبرة والمعلومات عوامل تمييز رئيسة . **(المدلل, ٢٠١٢ ،٦٠)**

ويمكن بلورة الاسس والخطوات التي يتم من خلالها يمكن بناء واعداد نظم ادارة المعرفة وهي :**(ياسين, ٢٠٠٧ ،٤٩).و (خرميط، 2023، ١٩٦)**

١- **نظم اكتساب المعرفة:** وهي المصادر التي يمكن من خلال تجميع المعلومات والبيانات وهي متنوعة منها المحاضرات او الكتب او البيانات الوصفية او الانترنت او ادوات البحث.. وغيرها.

٢- **نظم تخزين المعرفة:** بعد ان يتم اكتساب المعلومات او البيانات لابد من تخزينها عبر وسائل متنوعة منها الحاسوب او قاعدة المعرفة او الانظمة الالكترونية .. والمتاح من الوسائل الاخرى.

٣- **نظم تطبيق المعرفة:** وتتمثل بقواعد البيانات ،وادوات البحث الالكتروني وقواعد البيانات المستندة وتطبيقا منجم البيانات ونظم دعم القرار المستندة للمعرفة ونظم الذكاء الاصطناعي مثل نظم الخبرة.

٥- **نظم توزيع المعرفة:** ان الغاية من اكتساب وتخزين المعرفة لاغرض توزيعها وتوظيفها الى الجهات المستفيدة ودعم القرارات الادارية ومنها الانترنيت ووسائل الاتصال الاجتماعي ووسائل التعليم الالكتروني والمؤتمرات وغيرها. **(شروق، ٢٠١٨، ١٥١)**

٣.٣ نظام ادارة المعرفة على وفق المواصفة الدولية

(ISO/IEC30401:2022)

٣.٣.١ نشاة المواصفة بنظم ادارة المعرفة ISO/IEC30401 ومفهومها

ارتقى الاهتمام بنشر نظم المعرفة من خلال إصدار مواصفة دولية خاصة بنظم إدارة المعرفة (ISO/IEC 30401). **(ناجي، ٢٠٢٠،٥٦)** ففي نوفمبر ٢٠١٨، أصدرت منظمة المعايير الدولية (ISO) أول معيار دولي في إدارة المعرفة، والذي يمكن المنظمات من استخدامه بفعالية لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية. ويتضمن هذا المعيار أربع عمليات مهمة في إدارة المعرفة: خلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها (٢٣١، Carlucci,. & Garavelli2022)

ويعد نقل وتحديد المعرفة أمراً ضرورياً بين الأفراد أو وحدات الأعمال، إذ يُعتبر عنصراً حاسماً لنجاح أي مبادرة في إدارة المعرفة. إن النقل الفاعل للمعرفة يتطلب بيئة تسمح بالتواصل الاجتماعي. تنطبق جميع متطلبات هذه المواصفة على أي منظمة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتجات والخدمات التي تقدمها **(سعيد ، خليل ،٢٠٢٣ ،١٢)**

تعرف المواصفة (ISO/IEC 30401) إدارة المعرفة بأنها منهج شمولي يهدف إلى تحسين الجودة والكفاءة من خلال تحسين استخدام المعرفة لرفع مستوى أداء المنظمات. **(جميود ،٢٠١٧ ،٣٧)** إذ يمكن للمنظمات تنفيذ إجراءات إدارة المعرفة وتكييفها لتقليل مخاطر العمل. يهدف المعيار (ISO/IEC 30401) بشكل رئيس إلى مساعدة المنظمات على تبني إجراءات وأنظمة إدارة المعرفة، وتصميم نظام إداري يمكنه تسهيل خلق القيمة من خلال المعرفة. تُعتبر المعرفة عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن هذا المنطلق تطورت إدارة المعرفة ونظمها، رغم التحديات التي تواجهها في الحفاظ على الأصول المعرفية ونشرها ومشاركتها وتطويرها (Barnes, 2022: 51–55).

يمثل المعيار الدولي (ISO/IEC 30401) نظامًا إداريًا مهمًا لتحسين أساليب إدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع المؤسسية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق النتائج المطلوبة ويضمن نجاح التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. يشمل المعيار وضع استراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المعرفة، وتحديد العديد من المبادرات المعرفية بناءً على تحليل احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، بالإضافة إلى إعداد سياسة إدارة المعرفة وتحفيز العاملين على تطبيقها والالتزام بها (Carlucci & Garavelli, 2022.975)

تحدد وثيقة نظم إدارة المعرفة المتطلبات وتوفر إرشادات لإنشاء وتنفيذ وصيانة ومراجعة وتحسين نظام إدارة فاعل لإدارة المعرفة في المنظمات. تنطبق جميع متطلبات هذا المستند على أي منظمة، بغض النظر عن نوعها أو حجمها، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. يهدف معيار نظام إدارة الأيزو هذا لإدارة المعرفة إلى دعم المنظمات في تطوير نظام إدارة يعزز بشكل فاعل خلق القيمة من خلال المعرفة. **الصبيحات ،٢٠١٨،٢١٦)**

٣.٣.٢ اهداف نظام ادارة المعرفة على وفق المواصفة (ISO/IEC30401)

١. وتهدف المواصفة القياسية (ISO/IEC 30401) إلى:**(شروق ٢٠١٨،٧٩) و**(Taher٢٠١٩ ٥٣)

أ. تطوير نظام يعزز بشكل فعّال خلق القيمة من خلال المعرفة.

ب. الاحتفاظ بالمعرفة ومشاركتها وتطبيقها بما يمكن الأفراد من اتخاذ قرارات فعّالة وإجراءات مستنيرة.

ت. منع العمل غير الضروري والإضافي.

ث. تحديد الفجوة المعرفية.

ج. حفظ وتجديد المعرفة وخلق القدرات من أجل التعلم المستمر.

ح. تقديم نظم يمكن أن تؤدي إلى تغييرات تنظيمية كبيرة.

خ. تنمية الأفراد والمنظمة نفسها من خلال عمليات المعرفة ومجتمعات الممارسة.

٣.٤ هيكل المواصفة الدولية (ISO/IEC30401:2022)

سيتم اعداد قائمة الفحص الخاصة المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) بقياس مستوى الفجوة وتوثيقها في الكلية كحالة للدراسة ونود الاشارة الى الاتي: **(الصمداني، ٢٠٢٣ ،٣٧) و (الوائلي ،واخرون،(٢٠٢٠ ، ٤٨)**

١. ان المواصفة التي تم اختيارها تتكون من ١٠ فقرات، ونظراً لان الفقرات الثلاثة الاولى ليس لها علاقة بعملية الفحص، بل تشكل مفاهيم ومداخل عامة لذا تم استبعادها من مكونات القائمة .

٢. تم اعتماد الفقرات من (٤-١٠) والمكونة من العناصر الاتية مع تفرعاتها على وفق الترتيب المبين في الجدول (٤) الاتي:

جدول (١) الهيكل العام للمواصفة الدولية (ISO/IEC 30401:2022) بالبنود والفقرات فقط

الفقرة الرئيسة	االفقرة الفرعية	نص الفقرة الرئيسة	نص الفقرة الفرعية
٤		سياق الكلية	
	١-٤		فهم الكلية وسياقه
	٢-٤		فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)
	٣-٤		تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة
	٤-٤		نظام إدارة المعرفة
	١-٤-٤		عام
	٢-٤-٤		تنمية المعرفة
	٣-٤-٤		نقل المعرفة وتحويلها
	٤-٤-٤		عوامل تمكين إدارة المعرفة
	٥-٤		ثقافة إدارة المعرفة
٥		قيادة	
	١-٥		القيادة والالتزام
	٢-٥		سياسة
	٣-٥		لأدوار والمسؤوليات والسلطات
٦		تخطيط	
	١-٦		إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص
	٢-٦		أهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها

٧		يدعم	
	١-٧		موارد
	٢-٧		كفاءة
	٣-٧		وعي
	٤-٧		تواصل
	٥-٧		معلومات موثقة
	٦-٧		عام
	٧-٧		إنشاء وتحديث
	٨-٧		السيطرة على المعلومات الموثقة
٨		عملية	
٩		تقييم الأداء	
	١-٩		الرصد والقياس والتحليل والتقييم
	٢-٩		التدقيق الداخلي
	٣-٩		مراجعة الإدارة
١٠		تحسين	
	١-١٠		عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
	٢-١٠		تحسن مستمر

ومن الطبيعي عملية تطبيق المواصفة (ISO/IEC30401:2022) يستلزم رفع الوعي وان تقدم مجموعة من النصائح الواقعية والعملية والتي ينبغي ان تاخذ بها المنظمة كحالة الدراسة من اجل تطبيق فاعل لقواعد الممارسة المثالية للمواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) (Mazzei, D. E. (2022).٢١)

المبحث الثالث:

٤. الجانب العملي

٤.١ موقع اجراء البحث:

يتناول هذا المبحث نبذة مختصرة عن مجال تطبيق البحث والمتمثلة بكلية العميد جامعة الواقعة في محافظة كربلاء مع توضيح لطبيعة عمل الجامعة والتخصصات والخدمات التي تقدمها مع عرض هيكلها التنظيمي، وأخيراً واقع الممارسات المثالية لتطبيق نظم ادارة المعرفة على وفق المواصفات الدولية.

٤.٢ تحليل وعرض المواصفة وتطبيقها:

٤.٢.١ التعريف بالجامعة واهدافها

هي مؤسسةٌ علميّة تعليميّة تابعة لهيأة التربية والتعليم العالي في العتبة العباسية المقدسة مجازةٌ من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب كتابها ذي العدد (٦٥١٩) بتاريخ ٢٠١٧/٩/١٩م، شُيّدت لتكون صرحاً علميّاً يُضاهي الجامعات الرصينة، فهي تعتمدُ على المعايير والمقاييس العالمية التي تؤهلها لدخول التصنيفات الأكاديمية المعتمدة، إذ تضمُ في جنباتها كليات مجموعة العلمية وهي (كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية التمريض، كلية التربية الاساسية)، وفي ضمن رؤيتها الكليّة لمجتمع متكامل؛ جعلت العتبة العباسية المقدسة الكليات الطبيّة نقطة الشروع لهذا الصرح العلميّ، بعد أن شخّصت الحاجة الماسة لهذه التخصصات، وسيُضَم إليها بعد ذلك الكليات التي تختص بباقي التخصصات، في ضوء الخطة المرسومة الراعية لحاجة المجتمع .

٤.٢.٢ قياس مستوى تطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) وتوثيقها وحجم الفجوة في جامعة العميد:

من خلال قائمة الفحص المعتمدة تم تقييم مدى تطبيق قواعد الممارسات المثالية في الجامعة في تطبيق نظم ادارة المعرفة على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) مع تحليل للبيانات التي جمعت من واقع الجامعة وكلياتها من خلال المعايشة الميدانية للباحثة، وذلك لغرض تحديد مستوى المطابقة والتوثيق لكل متطلب من متطلبات المواصفة القياسية الدولية المذكورة انفً، وكذلك تم تثبيت اسباب الفجوة ووضع المعالجات لكل فجوة بما ينسجم مع متطلبات المواصفة، واعتمدت قوائم الفحص ذات العلاقة بالمواصفة

القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) والمعدة من قبل مفوضية التقييس الدولية والمتضمنة (١٨٨) سؤالا موزعة على (٧) متطلبا رئيساً، ومن اجل تحليل البيانات فقد استعمل المقياس السباعي في قوائم الفحص. واعتماداً على ذلك، وبالتالي توصلت الدراسة الى مستوى التطبيق من عدمه ودرجه الموثوقية واساليب التوثيق ، وعلى ضوئها تم التوصل النوع وحجم وطبيعة الفجوات.

٤.٣ تحليل فجوات متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) ومدى امكانية تطبيقها في جامعة العميد

٤.٣.١ التمثيل البياني لنسب المطابقة:

استنادًا إلى نتائج قوائم الفحص التي تم تطبيقها في المبحث الثاني من هذا الفصل، والتي قامت بتقييم مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022)، سيتم عرض النتائج المُجمّعة من خلال حساب المتوسط الحسابي المرجح لكل عنصر من العناصر الفرعية والرئيسية السبعة للمواصفة، وذلك كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) ملخص نتائج مستوى المطابقة والتوثيق لمتطلبات المواصفة القياسية المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) في جامعة العميد

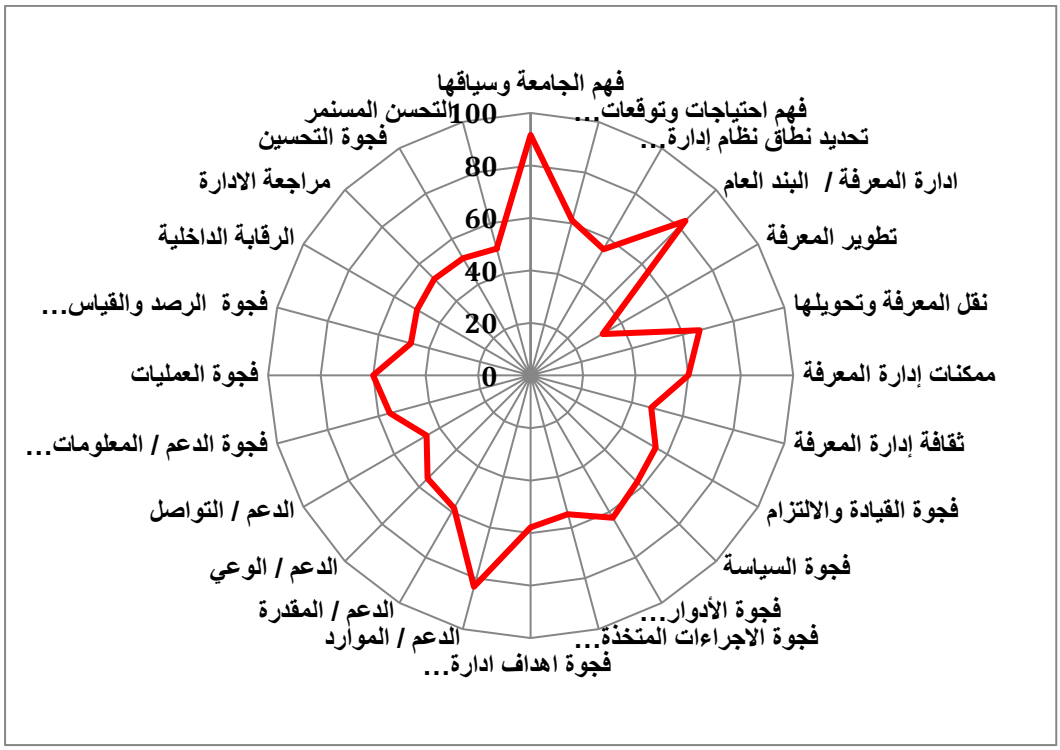
ت	عناوين المتطلبات على وفق المواصفة (ISO/IEC 30401:2022)		درجات التقويم للتطبيق والتوثيق الفعلي		
	رقم المتطلب	**اسم المتطلب**	**الدرجة المتحققة**	**النسبة المئوية المتحققة%**	**نسبة الفجوة%**
1	٤-١	فهم الجامعة وسياقها	٥.٥	٩١,٦٪	٨,٤٪
2	٤-٢	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (أصحاب المصالح)	٣,٦٦	٦١,١٪	٣٨.٩٪
3	٤-٣	تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة	٣.٣	٥٥,٥٪	٤٤,٥٪

4	٤-٤-١	ادارة المعرفة / البند العام	٥	٨٣.٣٪	١٦,٧٪
5	٤-٤-٢	تطوير المعرفة	٢.٥	٣١.٦٪	٦٨.٤٪
6	٤-٤-٣	نقل المعرفة وتحويلها	٤	٦٦,٦٪	٣٣,٤٪
7	٤-٤-٤	ممكنات إدارة المعرفة	٣,٦	٦٠٪	٤٠٪
8	٤-٥	ثقافة إدارة المعرفة	٢.٨٧	٤٧.٦٪	٥٢.٤٪
9	٥-١	فجوة القيادة والالتزام	٣.٣	٥٥٪	٤٥٪
10	٥-٢	فجوة السياسة	٣,٤٤	٥٧,٤٪	٤٢,٦٪
11	٥-٣	فجوة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات	٣,٧٥	٦٢,٥٪	٣٧,٥٪
12	٦-١	فجوة الاجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص	٣.٢٨	٥٤,٧٪	٤٥,٣٪
13	٦-٢	فجوة اهداف ادارة الخدمة وخطط تحقيقها	٣.٤	٥٧,٨٪	٤٢,٢٪
14	٧-١	الدعم / الموارد	٥	٨٣.٣٪	١٦.٧٪
15	٧-٢	الدعم / المقدرة	٣,٥	٥٨,٣٪	٤١,٧٪
16	٧-٣	الدعم / الوعي	٣.٣	٥٥.٥٪	٤٤.٥٪
17	٧-٤	الدعم / التواصل	٢.٧٥	٤٥.٨٪	٥٤.٢٪
18	٧-٥	فجوة الدعم / المعلومات الموثقة	٣.٣٣	٥٥.٥٪	٤٤.٥ %
19	٨	فجوة العمليات	٣,٦	٦٠٪	٤٠٪
20	٩-١	فجوة الرصد والقياس والتحليل والتقييم	٢.٨٣	٤٧.٢٪	٥٢.٨٪
21	٩-٢	الرقابة الداخلية	٣	٥٠٪	٥٠٪

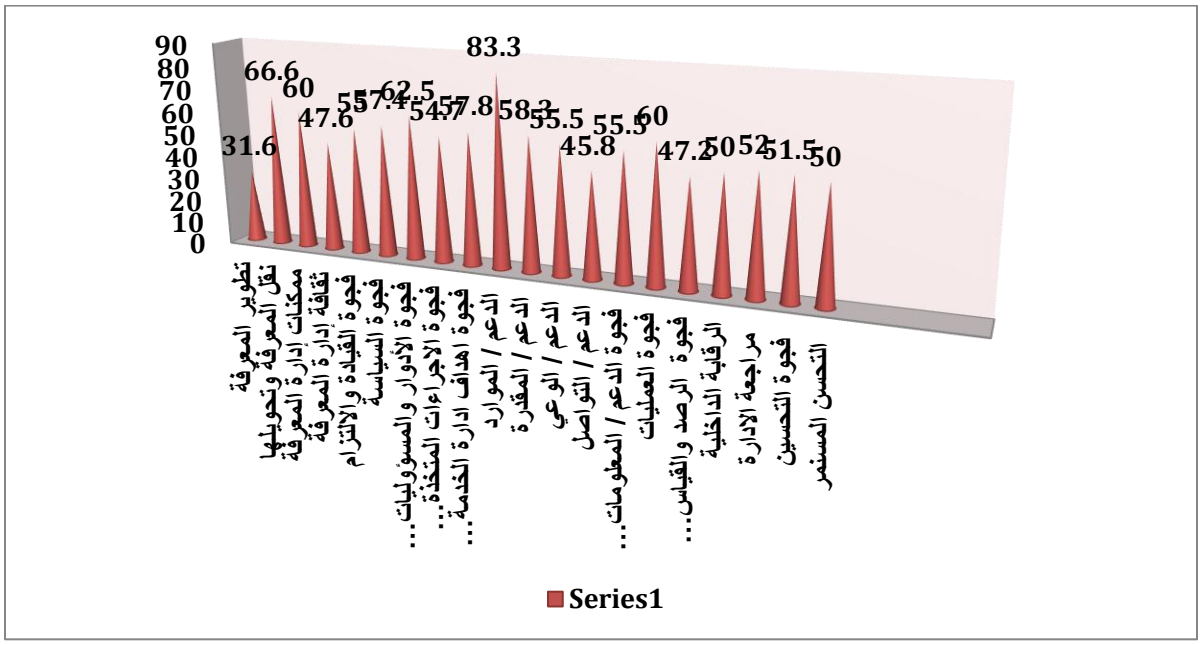
22	٣-٩	مراجعة الادارة	٣.١٢	٥٢٪	٤٨٪
23	١-١٠	فجوة التحسين	٣,٠٩	٥١,٥٪	٤٨,٥٪
24	٢-١٠	التحسن المسنمر	٣	٥٠ %	٥٠ %
المجموع الاجمالي لنتائج التقويم المتحقق			٨٤.١٢	١٣٩٣.٨	١٠٠٦.٢
الحد الاعلى للتطبيق والتوثيق التام للمتطلب			6	100	100
المجموع الاجمالي المفترض للتطبيق والتوثيق التام			١٤٤	٢٤٠٠	٢٤٠٠
مقدار الفجوة في تطبيق وتوثيق اجمالي المتطلبات			٥٩.٨٨	١٠٠٦.٢	١٣٩٣.٨
نسبة النتائج الاجمالية				٥٨.٠٨٪	٤١.٩٢٪

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى تحليل بيانات الجانب العملي.

تحليل نتائج تطبيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) وفجوات التطبيق يُظهر الجدول (٢) النتائج النهائية لقوائم الفحص، حيث تم تحقيق نسبة تطبيق وتوثيق للمتطلبات بلغت (٥٨٪)، بينما بلغت نسبة فجوة عدم التطبيق (٤١.٩٢٪). تُشير هذه الفجوة إلى وجود خطر كبير على مكونات الجامعة وكلياتها. كما مبينة في الشكل رقم (١).



شكل (1) المخطط البياني لإجمالي مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات نظام ادارة المعرفة على وفق المواصفة القياسية (ISO/IEC 30401:2022) في جامعة العميد ، المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى تحليل بيانات الجانب العملي.



شكل (٢) المخطط البياني لمقدار فجوات التطبيق المواصفة القياسية (ISO/IEC 30401:2022) في جامعة العميد ، المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى تحليل بيانات الجانب العملي.

٤.٣.٢ استعمال مخطط باريتو لتحليل النتائج:

تعتمد عملية التحليل الفعّال على نماذج ومخططات تُساعد في تشخيص العوامل المؤثرة على مختلف الظواهر بدقة ووضوح. ومن بين هذه الأدوات، يُعدّ مخطط باريتو (المعروف أيضًا باسم منحنى توزيع ABC) تقنية شائعة الاستخدام لتصنيف المعلومات بيانيًا من الأكثر إلى الأقل صلة. تهدف هذه الطريقة إلى تحديد أهم المشكلات التي تستحق التركيز وحلها بشكلٍ مُلحّ.

يعتمد مخطط باريتو على مبدأ باريتو، المعروف أيضًا باسم قاعدة ٢٠/٨٠، والذي ينص على أن ٨٠٪ من النتائج تأتي من ٢٠٪ من الأسباب. وبالتالي، يُساعد هذا المخطط في تحديد العوامل القليلة التي تُساهم بشكلٍ كبير في إحداث المشكلات، مما يُتيح اتخاذ قرارات فعّالة لحلها.

جدول (٣) ملخص تهيئة نتائج قوائم الفحص لتحليل باريتو نتائج مستوى المطابقة والتوثيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC 30401:2022) في جامعة العميد

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	نسبة الفجوة %	النسبة المئوية المعدلة	النسبة المئوية التراكمية
1	٤-٤-٢	تطوير المعرفة	٦٨.٤٪	٦.٧٩	٦.٧٩
2	٧-٤	الدعم / التواصل	٥٤.٢٪	٥.٣٩	١٢.١٨
3	٩-١	فجوة الرصد والقياس والتحليل والتقييم	٥٢.٨٪	٥.٢٥	١٧.٤٣
4	٤-٥	ثقافة إدارة المعرفة	٥٢.٤٪	٥.٢١	٢٢.٦٤
5	٩-٢	الرقابة الداخلية	٥٠٪	٤.٩٧	٢٧.٦١
6	١٠-٢	التحسن المسنمر	٥٠ %	٤.٩٧	٣٢.٥٨
7	١٠-١	فجوة التحسين	٤٨,٥٪	٤.٨٢	٣٧,٤٠
8	٩-٣	مراجعة الادارة	٤٨٪	٤.٤٥	٤١.٥٨
9	٦-١	فجوة الاجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص	٤٥,٣٪	٤.٥٠	٤٦.٣٥
10	٥-١	فجوة القيادة والالتزام	٤٥٪	٤.٤٧	٥٠.٨٢
11	٤-٣	تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة	٤٤,٥٪	٤.٤٢	٥٥.٢٤
12	٧-٥	فجوة الدعم / المعلومات الموثقة	٤٤.٥ %	٤.٤٢	٥٩.٦٦
13	٧-٣	الدعم / الوعي	٤٤.٥٪	٤.٤٢	٦٤.٠٨
14	٥-٢	فجوة السياسة	٤٢,٦٪	٤.٢٣	٦٨.٣١
15	٦-٢	فجوة اهداف ادارة الخدمة وخطط تحقيقها	٤٢,٢٪	٤.١٠	٧٢.٤١
16	٧-٢	الدعم / المقدرة	٤١,٧٪	٤.٠٥	٧٦.٤٦
17	٤-٤-٤	ممكنات إدارة المعرفة	٤٠٪	٤.١١	٨٠.٥٧

18	٨	فجوة العمليات	٤٠٪	٣.٩٨	٨٤.٥٥
19	٤-٢	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية **(أصحاب المصالح)**	٣٨.٩٪	٣.٧٩	٨٨.٣٤
20	٥-٣	فجوة الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات	٣٧,٥٪	٣.٧٣	٩١.٨٧
21	٤-٤-٣	نقل المعرفة وتحويلها	٣٣.٤٪	٣.٣٢	٩٥.٣٩
22	٤-٤-١	ادارة المعرفة / البند العام	١٦,٧٪	١.٨٦	٩٧.٢٥
23	٧-١	الدعم / الموارد	١٦.٧٪	١.٨٦	٩٩.١١
24	٤-١	فهم الجامعة وسياقها	٨.٤٪	٠.٨٩	١٠٠
		المجموع	١٠٠٦.٢	١٠٠٪	

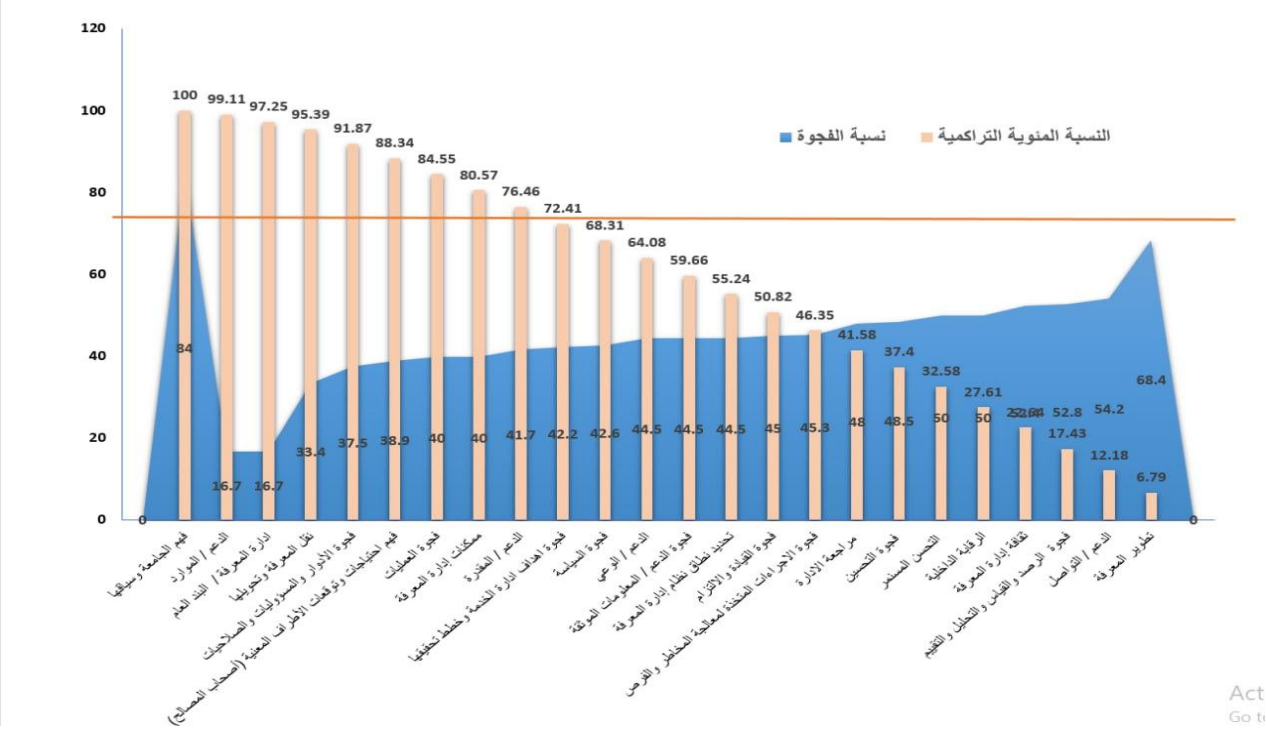
المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى تحليل بيانات الجانب العملي.

من خلال الجدول (٣) والذي تضمن اعادة هيكلة الفقرات وفق الترتيب التنازلي لحجمها بموجب اجراءات تحليل باريتو ومستوى الفجوات من حيث تحديد الاقلية الاكثر تأثيراً، اذ ظهر النتائج ان المطلب (٤-٤-٢) مثل بنسبة (٦٨.٤٪) وهي الفجوة التي لابد من البدء بتقليصها والمتعلقة تطوير المعرفة، اذ ان ذلك يساعد على تحقيق (٦.٧٩%) من المواصفة الدولية، ويليه المطلب (٧-٤) بنسبة (٥٤.٢٪) والمتمثل الدعم / التواصل وجاء بعده المطلب (٩-١) والخاص بفجوة الرصد والقياس والتحليل والتقييم بنسبة (٥٢.٨٪) ويليه المطلب (٤-٥) بنسبة (٥٢.٤٪) والمتمثل ثقافة إدارة المعرفة ومن ثم المطلبين (٩-٢، 10-٢) بنسبة (٥٠٪) لكل منهما.

وجاء بعدهما المطلب (١٠-١) والخاص بفجوة التحسين بنسبة (٤٨.٥ %) ويليه المطلب (3-9) بنسبة (٤٨٪) والمتمثل بمراجعة الادارة. وجاء بعدهما بعده المطلب (٦-١) والخاص بفجوة الاجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص بنسبة (٤٥.٣٪) ويليه المطلب (١-٥) بنسبة (٤٥ %) والمتمثل بالقيادة والالتزام .ومن ثم المطالب الثلاثة وهي (٤-٣، ٦-٥، ٧-٣) بنسبة (٣٣،٤٪) لكل منهما.

وجاء بعدهما المطلب (٥-٢) والخاص فجوة السياسة بنسبة (٤٢،٦ %) ويليه المطلب (٦-٢) بنسبة (٤٢.٢ %). وجاء بعدهما المطلب (٧-٢) والخاص بنسبة (٤١.٧ %) المطلبين (٤-٤-٤، ٨) بنسبة (٤٠٪) لكل منهما ومن ثم المطالب (٤-٢) بنسبة (٣٨،٩٪) وجاء بعدها المطلب (٥-٣) بنسبة (٣٧،٥٪) وحصل المطلب

(٤-٤-٣) بنسبة (٣٣.٤٪) ومن ثم المطلبين(٤-٤-١، و٧-١) بنسبة (١٦،٧٪) ومن ثم المطلب الاخير فكان (٤-١) بنسبة (٨.٤٪) والمتعلق بفهم الجامعة وسياقها والتي حصلت على اقل نسبة فجوة.

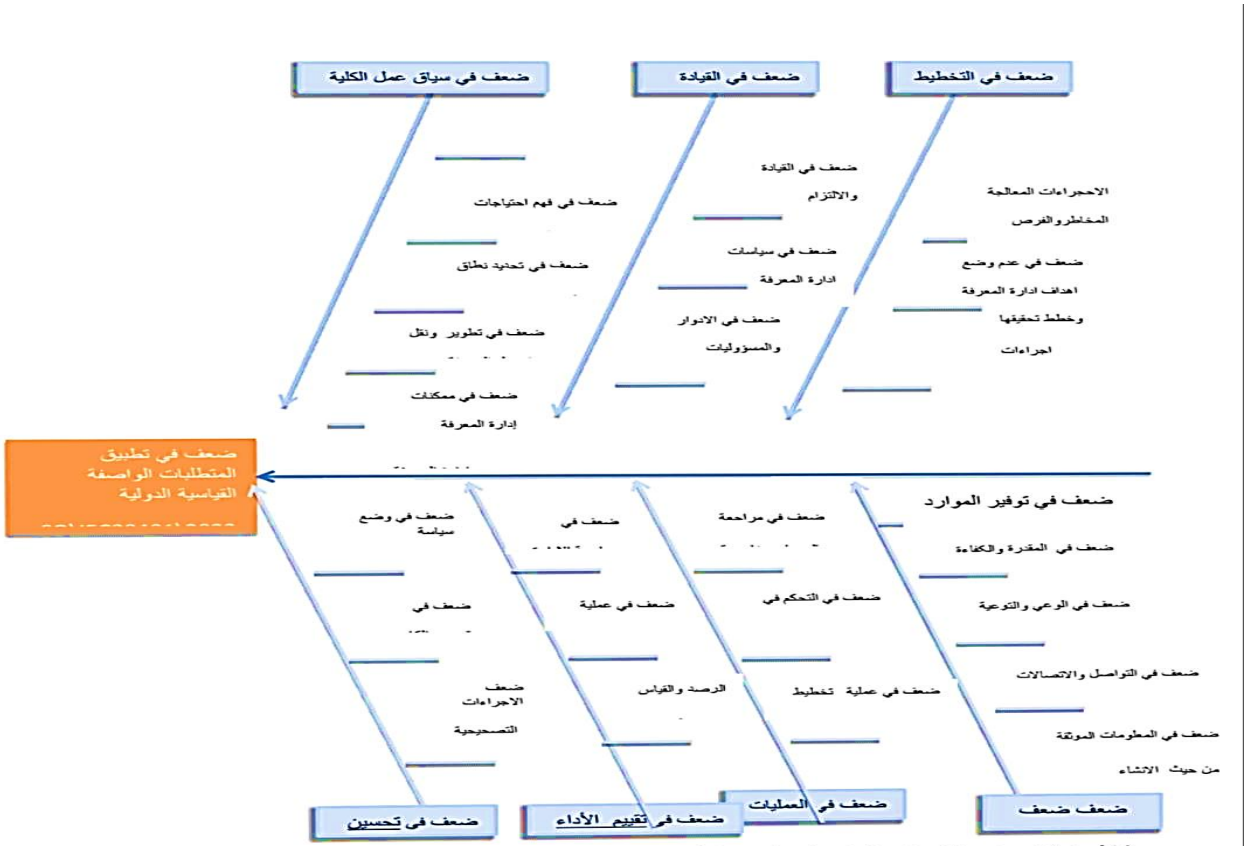


شكل (٣) تحليل باريتو لمستوى الفجوات من حيث تحديد الاقلية الاكثر تأثيرا في جامعة العميد، المصدر: اعداد الباحثة.

وكذلك فان الخط الافقي الذي يقسم المخطط البياني الى قسمين وبنسبة (80:20) يوضح اسهام كل متطلب ودوره في ضعف ادارة نظام المعرفة في جامعة العميد ونسبة الى التأثير الكلي لمتطلبات المواصفة، يمكن الاستفادة من هذا التحليل في عملية التحسين من قدرة الجامعة العميد على تطبيق نظام ادارة المعرفة بموجب المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) وكما موضح في الشكل ( ). كما يمكن الملاحظة من نفس الجدول ان اعلى فجوة هي المتطلب (تطوير المعرفة) (٤-٤-٢) بنسبة (٦٨.٤٪) بالنسبة الى اجمالي فجوات المتطلبات النسبة المئوية، المعدلة (٦.٧٩) وتنتهي بالمتطلب (فهم الجامعة وسياقها) بنسبة (٨.٤٪). النسبة المئوية المعدلة (٠.٨٣٪).

٤.٣.٣ التمثيل البياني لنسب الفجوات:

يقدم شكل (٤) مخطط ايشكاوا توضيحاً تفصيلياً لفجوات كل متطلب رئيس وفرعي في تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) بشكل عام وفجوة التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة جميعها مع نظام ادارة المعرفة في جامعة العميد ويمكن توضيح الاسباب الرئيسة والثانوية المحتملة في ضعف نتائج المتطلبات مقارنة بمتطلبات المواصفة القياسية الدولية **المواصفة القياسية الدولية** (ISO/IEC30401:2022) بعض الاسباب الرئيسة والثانوية لفجوة عدم التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022) التي تبدأ من سياق فهم الجامعة كمنظومة وتنتهي بالتحسين المستمر.



شكل (4) بعض الاسباب الرئيسة والفرعية لفجوة عدم التطبيق والتوثيق (ISO/IEC 30401:2022)

المصدر: اعداد الباحثة.

٥. الاستنتاجات والتوصيات:

٥.١ الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث الحالي، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة من نتائج الجانب العملي، وهي كما يأتي:

١. أظهرت نتائج الزيارة الميدانية والمقابلات مع المختصين في جامعة العميد بخصوص تطبيق والالتزام بالمواصفة الدولية المتعلقة بتطوير العملية التعليمية وتحسين مستوى مخرجاتها، وجود استعداد مبدئي لتطبيق المواصفة الخاصة بنظم إدارة المعرفة (ISO/IEC30401:2022).

٢. تُعاني جامعة العميد بشكلٍ عام من ضعف في فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، على الرغم من وجود مستوى مقبول من الإدراك والفهم لسياق عمل الجامعة. ومن بين الدلائل على ضعف الفهم:

أ- **عدم تلبية احتياجات أصحاب المصلحة بشكلٍ كاف:** مثل: شكاوى الطلاب من نقص الخدمات أو جودة المواد التعليمية. وعدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن بيئة العمل أو فرص التطوير المهني. وانتقادات من الجهات الخارجية، مثل: جهات التمويل أو المجتمع المحلي.

ب- **ضعف تواصل الجامعة مع أصحاب المصلحة:** مثل: قلة قنوات التواصل الفعّالة بين الجامعة والطلاب أو أعضاء هيئة التدريس. ونقص الوعي بآليات تقديم الشكاوى أو اقتراحات التحسين. وعدم وجود استراتيجية واضحة للتواصل مع الجهات الخارجية.

٣- أن ممارسات إدارة المعرفة في جامعة العميد تعاني من ثغرات جوهرية، رغم وضوح الحاجة إلى تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. وتتمثل هذه الثغرات في المجالات الرئيسة الاتية:

أ- وجود قصور في تحليل قنوات نقل المعرفة بجامعة العميد، إذ لم يتم تقييم قنوات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس بشكلٍ كافٍ، وكذلك قنوات تبادل المعرفة بين الطلاب، وأيضًا قنوات الوصول إلى الموارد التعليمية.

ب- لم تقم الجامعة المبحوثة بتحليل دعم الإدارة لنظام إدارة المعرفة بشكل كافٍ، إذ لم يتم تقييم التزام الإدارة بتطبيق النظام بشكل دقيق، ولم يتم تخصيص الموارد اللازمة بصورة مناسبة، كما كان هناك نقص في توفير التدريب والدعم المطلوب للموظفين.

ج- لم تقم الجامعة بتحليل مدى توافق نظام إدارة المعرفة مع استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي بشكل كافٍ، إذ لم يتم تقييم انسجام النظام مع أهداف الجامعة الاستراتيجية، وهيكل الإدارة، ومسؤوليات الوحدات الإدارية المختلفة.

د- لم تقم الجامعة بتحليل شامل ووافٍ للمجالات والسياقات المرتبطة بنظام إدارة المعرفة، بما في ذلك احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومتطلبات التخصصات الأكاديمية المتنوعة، والاعتبارات الثقافية داخل البيئة الجامعية.

٤- وجود ضعف في مجال التخطيط لإدارة المعرفة في جامعة العميد، مما اعاق تحقيق أهداف الجامعة من تطبيق هذا النظام. وتتمثل هذه الفجوات في المجالات الرئيسة الاتية:

أ- **ضعف إجراءات معالجة المخاطر والفرص:** ومن بينها:

(أولاً) تعاني جامعة العميد من نقص في توثيق إجراءات معالجة المخاطر والفرص المرتبطة بنظام إدارة المعرفة، مما اعاق القدرة على التعامل مع هذه المخاطر والفرص بفعالية.

(ثانياً) وجود حاجة ماسة لإجراء تحسينات جوهرية في إجراءات معالجة المخاطر والفرص، بهدف ضمان فعالية وسلامة عملية إدارة المعرفة.

(ثالثاً) تفتقر جامعة العميد إلى عملية تخطيط واضحة لنظام إدارة المعرفة، مما يشمل عدم تحديد دقيق للمتطلبات والمخاطر والفرص المرتبطة بالنظام.

ب- **عدم وضوح أهداف إدارة المعرفة والتخطيط لتحقيقها:** ومن بينها:

(أولاً) الانتقائية في تطبيق متطلبات التخطيط والذي انعكس في عدم وضوح هذه الأهداف وصعوبة تحقيقها.

(ثانياً) تواجه جامعة العميد صعوبة في قياس فوائد وآثار أهداف إدارة المعرفة، مما يُعيق تقييم فعالية هذه الأهداف وتحسينها.

(ثالثاً) تُعاني جامعة العميد من ضعف في مراقبة أهداف إدارة المعرفة وتحديثها عند الحاجة، مما يُؤدي إلى عدم قدرتها على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية.

(رابعاً) وجود نقص في توثيق أهداف إدارة المعرفة وغموض المسؤوليات المرتبطة بتحقيقها مما اسهم في تعقيد وضمان فعالية تحقيق هذه الأهداف.

٥- وجود ثغرات جوهرية في تحليل متطلبات دعم نظام إدارة المعرفة في جامعة العميد، مما ينذر بتأثيرات سلبية على فاعلية تطبيق النظام وتحقيق أهدافه. وتتمثل هذه الثغرات في المجالات الرئيسة الاتية:

أ- نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم نظام إدارة المعرفة أدى إلى تحديات كبيرة في إنشاء النظام وتطبيقه وتنفيذه، وكذلك في صيانته وقياس فعاليته وإعداد التقارير وتحسينه بشكل مستمر.

ب- وجود ضعف في تلبية متطلبات المواصفة: ولاسيما في:

(أولاً) ضعف توثيق تطبيق نظام إدارة المعرفة وعدم وضوح الفهم الكامل لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO/IEC 30401:2022) يعوقان تقييم فاعلية النظام وإجراء التحسينات اللازمة عليه.

(ثانياً) ضعف برامج التدريب المتعلقة بنظام إدارة المعرفة أثرت سلبًا على مهارات العاملين، مما حدت من قدرتهم على تحقيق أهداف النظام بفعالية.

ج- ضعف الوعي بتطبيق المواصفة: وعلى وجه التحديد:

(أولاً) ضعف الوعي بأهمية نظام إدارة المعرفة وفوائده ساهم في تقليل الاهتمام بتنفيذه وتطويره بشكل فعال.

(ثانياً) تفتقر جامعة العميد إلى آليات واضحة لتطبيق وقياس فوائد تحسين أداء معرفتها، مما اعاق اتخاذ القرارات الاستثمارية الضرورية لدعم نظام إدارة معرفتها.

د- **ضعف وسائل وأدوات التواصل في الجامعة مدار البحث:** وعلى وجه التحديد:

(أولاً) ضعف التواصل بين العاملين في الجامعة بشأن نظام إدارة المعرفة أدى إلى صعوبة في تبادل المعلومات والخبرات، مما أعاق تقييم فعالية النظام بشكل شامل.

(ثانياً) عدم التحديد الواضح لقنوات الاتصالات الداخلية والخارجية في نظام إدارة المعرفة أدى إلى تأثير سلبي على فعالية مشاركة المعرفة.

(ثالثاً) تفتقر جامعة العميد إلى سياسة تواصل واضحة ومُحددة تُنظم عملية تبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بنظام إدارة المعرفة.

هـ- ضعف المعلومات الموثقة: ومن ضمنها:

(أولاً) ضعف توثيق المعلومات المتعلقة بنظام إدارة المعرفة، أو تطبيقها بشكل جزئي، اعاق فعالية إدارة المعرفة في الجامعة بشكل عام.

(ثانياً) ضعف التحكم في المعلومات الموثقة ساهم في صعوبة الوصول إليها واستخدامها بشكل فعّال.

(ثالثاً) حاجة جامعة العميد إلى تنفيذ برامج فعّالة لتعزيز معالجة المعلومات الموثقة واسترجاعها واستخدامها بشكل سليم.

٦. – كشفت نتائج البحث عن وجود ثغرات جوهرية في مجال التحسين بنظام إدارة المعرفة في جامعة العميد، مما أدى إلى حدوث فجوة في أكثر من مجال. وتتمثل هذه الثغرات فيما يأتي:

أ– يمكن استخلاص عدة نقاط ضعف تتعلق بعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية كما يأتي:

(أولاً) هناك قصور في معالجة حالات عدم المطابقة، إذ كشفت الدراسة عن افتقار النظام إلى منهج فعال للتعامل مع هذه الحالات، مما اعاق جهود التحسين المستمر لنظام إدارة المعرفة.

(ثانياً) ضعف في تقييم الحاجة إلى إجراءات وقائية يمثل تحدياً، إذ أن التقييم غير الكافي ادى إلى عدم اتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرار حالات عدم المطابقة، مما نتج عنه استمرار أوجه القصور وتكرار الأخطاء.

(ثالثاً) عدم معالجة حالات عدم المطابقة ادى إلى ظهور آثار سلبية على النظام، تتمثل في إعاقة التحسين المستمر، واستمرار أوجه القصور، وتكرار الأخطاء، مما اثر على فعالية نظام إدارة المعرفة بشكل عام.

ب– وجود عدة تحديات تؤثر على التحسين المستمر لنظام إدارة المعرفة على النحو الآتي:

(أولاً) هناك قصور ملحوظ في توثيق أو تطبيق عمليات التحسين المستمر، إذ تعاني الجامعة من ثغرة جوهرية في هذا الجانب، مما قللت من فاعلية التحسين المستمر في نظام إدارة المعرفة.

(ثانياً) يُلاحظ ضعف في توفير متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO/IEC30401:2022)، إذ لا يتم الالتزام الكامل بتلك المتطلبات الخاصة بنظم إدارة المعرفة، مما أدى إلى تأثيرات سلبية على جهود التحسين المستمر للنظام.

٥.٢ التوصيات:

١. ضرورة اقتناع الإدارة العليا ومنتسبي جامعة العميد بأهمية تطبيق المواصفة الدولية (ISO/IEC30401:2022) لنظم إدارة المعرفة، لما لها من تأثير كبير في تحسين الأداء وتطوير العمليات. كما ينبغي توفير المتطلبات والموارد اللازمة لتطبيقها، مما يعزز كفاءة الأنشطة ويحسن جودة المخرجات، ويمنح الجامعة ميزة تنافسية تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية.

٢. مراعاة إنشاء برنامج جامعي يهدف إلى فهم السياق الأكاديمي، ومعالجة نقاط الضعف، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. إذ يسعى البرنامج إلى تعزيز التواصل بين مكونات العملية التعليمية، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والاستماع إلى مقترحاتهم. كما يتضمن وضع استراتيجية لتشكيل فريق عمل يشرف على تنفيذ المواصفة القياسية (ISO/IEC30401:2022) لإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات

اللازمة، وتوثيق الأنشطة، واختيار المرشحين للأدوار بناءً على الكفاءة. يتعين على الإدارة أيضًا توضيح أدوار ومسؤوليات الموظفين ضمن الخطة الاستراتيجية لضمان تطبيق ممارسات إدارة المعرفة المثلى.

٣. العمل على معالجة التحديات المرتبطة بقنوات الاتصال من خلال تعزيز دعم الإدارة وتخصيص الموارد الكافية لتطبيق النظام بشكل فعّال، مع التركيز على توفير برامج تدريبية متخصصة لتمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يسهم في تحسين أداء النظام.

٤. العمل على وضع استراتيجيات واضحة وشاملة لتحقيق أهداف نظم إدارة المعرفة، مع التخطيط المناسب وتحديد وسائل قياس وتقييم فعّالة لمعالجة المخاطر واستغلال الفرص المرتبطة بالنظام.

٥. – العمل على تعزيز استدامة دعم نظام إدارة المعرفة عبر توفير الموارد اللازمة وتطوير القدرات لتحقيق الأهداف المرجوة. كما يتطلب رفع مستوى الوعي بتطبيق المواصفة، وتأسيس وتطوير قنوات فعالة للتواصل مع كافة الأطراف المعنية، بما يسهم في تمكين الجامعة من تطبيق نظام إدارة المعرفة بكفاءة.

٦. التركيز على تحسين الأداء المستمر من خلال تبني إجراءات ومقاييس فعّالة للتقييم، وتقييم الحاجة إلى إجراءات وقائية. يتطلب ذلك تعزيز برامج إدارة المعرفة لتجاوز الفجوات، مع التأكيد على التوثيق وتطبيق متطلبات التحسين المستمر وفقًا للمواصفة (ISO/IEC 30401:2022). والالتزام بمعالجة حالات عدم المطابقة والاستفادة من المعايير الدولية مثل ISO 9001:2015 لنظم إدارة الجودة، وISO 33091:2015 لنظم إدارة المعرفة، ونموذج EFQM Excellence لتحسين الأداء وتقييم فعالية النظام.

المصادر والمراجع

المصادر باللغة العربية

اولا : الكتب

١. **بوران – سمية بن عامر، (٢٠١٦) ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان،**

٢. **حجازي، احمد (٢٠١٤) المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،**

٣. السيد ، اسامة محمد ،(٢٠٢١) ادارة المعرفة ،العلم والايمان للنشر والتوزيع ، مصر

٤. شروق جمال طاهر ، (٢٠١٨،)مدخل الى ادارة المعرفة ، التفسير للنشر ، دار ابن النفيس ، الاردن

٥. الصبيحات ، ابراهيم شهاب ، (٢٠١٨)ادارة المعرفة ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ،

٦. الكبيسي، عامر خضير ،(٢٠١٩) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية

٧. الوائلي ، عامر عبد زيد وشريف الدين بن دوبه،(٢٠٢٠) نظرية المعرفة القديمة والحديثة والمعاصرة، دار المنهجية للنشر الاردن

٨. ياسين, سعد غالب (٢٠٠٧) .إدارة المعرفة: المفاهيم, النظم, التطبيقات .عمان: دار المناهج.

ثانيا : البحوث و المجلات

١. خرميط، أ.د.فاضل عبدعلي . (2023)نظم إدارة المعرفة ودورها في تطوير مهام القيادة الجامعية جامعة واسط انموذجا مجلة أوراق بحثية ,Volume 3, Numéro 1:

٢. سعيد، سارة جبار – خليل اريج سعيد ،(٢٠٢٣) امكانية تطبيق نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401: 2018 ودورها في شفافية القرارات – دراسة تحليلية في شركة المشاريع النفطية، العدد التاسع والثلاثون،

٣. الصمداني، سحر محمد ، (٢٠٢٣) مواصفة ادارة المعرفة ايزو ٣٠٤٠١: دراسة تحليلية للمعيار ونماذج سعودية، قسم علم المعلومات – ادارة المعرفة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية، العدد واحد وستون،

٤. ناجي، اهداء صلاح، (٢٠٢٠)، تجارب وممارسات وتطبيق نظم ادارة المعرفة في المكتبات الاكاديمية : دراسة استكشافية مع وضع اطار مقترح للتنفيذ، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مجلد٣، عدد٦

ثالثا : الرسائل والاطاريح

١. **جميود ، عمار، (٢٠١٧)، تاثير نظم ادارة المعرفة على الابتكار التسويقي – دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في علوم التيسير تخصص ادارة اعمال ، الجزائر**

٢. **المدلل, عبد الله (٢٠١٢) تطبيق إدارة المعرفة في في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء .رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.**

المصادر باللغة الانكليزية :-

1. Abdel Nasser bin Salam Al-Yami(,٢٠١٧) Digital Knowledge Management, Dar Al-Zunaim for Publishing and Distribution, Amman, Jordan ,
2. Barnes, S. (2022). How radical KM is knowledge management: Referencing ISO knowledge management systems—requirements standard 30401. Business Information Review, 39(2), 51–55. https://doi.org/10.1177/02663821221097875
3. Beck, R., Avital, M., Rossi, M., & Thatcher, J. B. (2017). Blockchain technology in business and information systems research. Business & Information Systems Engineering, 59(6), 381- 384.
4. Carlucci, D., Kudryavtsev, D., Santarsiero, F., Lagrutta, R. & Garavelli, A. C. (2022). The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge. Conceptualisation and practice. Knowledge Management Research & Practice, 20(6), 975–986. https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2118637
5. Davenport, T. H. (٢٠٢٠). Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press.
6. Mazzei, D. E. (2022). Normas ISO 30401 : 2018 — Gestión del Conocimiento‖ e ISO 9001:2015 —Gestión de Calidad‖ pilares para el éxito sostenido en las organizaciones: Стандарты "ISO 30401: 2018 Управление знаниями" и "ISO 9001: 2015 Управление качеством" являются столпами устойчивого успеха в организациях. Tekhné, 25(2), 20. Recuperado a partir de https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5441

7. Newsletter, K. (2019). ISO standard 30401:2018, the KM standard: Wha what it does, and the implications for your KM program.
8. Nonaka, I. (٢٠٢٢). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), 14-37.
9. sabherwal Fernandez etal, Fernandez, I. b., Gonzales, a,&(,٢٠١٩) r. know lealge management; challenges, soulution, and teehnogies Ied, pearson prentice hall, now jersey . P. 12-13
10. Taher, Shorouk Jamal2019, Introduction to Knowledge Management, Dar Ibn al-Nafis for Publishing and Distribution, Jordan, 1st edition