



Impact of critical success factors in improving knowledge management performance
An analytical study of a sample of university teachers in Nineveh Governorate^(*)

Researchers: Prof.Dr. Thaeir Ahmed S. Alsamman⁽¹⁾, Haneen waleed B. Hindoosh⁽²⁾,
University of Mosul, College of Administration and Economics

(1) thaeiralsamman@uomosul.edu.iq, (2) haneenhindoosh@gmail.com

Key words:

critical success factors, management, knowledge management performance, Nineveh Governorate universities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 July. 2023

Accepted 26 July. 2023

Available online 30 Jun. 2024

©2023 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

e-mail CAE.jabe@uofallujah.edu.iq



***Corresponding authors:**

Thaeir Ahmed S. Alsamman
Haneen waleed B. Hindoosh
University of Mosul,
College of Administration and Economics

Abstract:

The study aims to identify the impact played by the critical success factors in improving the performance of knowledge management, and the study problem centered in determining the relationship of the significant impact between the dimensions of the critical success factors in the performance of knowledge management, as seven universities affiliated to Nineveh Governorate were selected (University of Mosul, University of Nineveh, Al-Hamdaniya University, University of Fallujah, Northern Technical University, Al-Nour University, Al-Hadbaa University) field study, and the size of the total study population reached (5999) male and female teachers, using the simple random sample method, and the questionnaire was distributed to them, and the questionnaire retrieved was (362), the questionnaire was the good including for statistical analysis (311), which represents the size of the sample, and for the purpose of achieving the objectives and hypotheses of the study, a hypothetical scheme was formulated through which the nature of the relationship between the study variables and its dimensions was determined, and the research used the descriptive analytical approach in order to reach the results, and the questionnaire was a main tool for collecting data and information related to the field side. For the study, the study relied on a set of descriptive statistical methods and used statistical analysis programs (AMOS V26) and (SPSS V25). Mosul, Nineveh University, Tal Afar University, Northern Technical University, Al-Hamdaniya University, Al-Hadbaa University, Al-Nour University).

Based on the results of the study, a set of proposals has been developed, the most important of which is that universities in general and the universities under study in particular must pay attention to critical success factors because of their important and effective role in improving the performance of knowledge management, and if universities want to achieve value and important social and scientific status, it is important to realize the importance and value of critical success factors.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

تأثير عوامل النجاح الحرجة في تحسين أداء إدارة المعرفة
دراسة تحليلية لعينة من تدريسيي الجامعات التابعة لمحافظة نينوى (*)
أ.د. ثائر احمد سعدون السمان
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
thaeiralsamman@uomosul.edu.iq
الباحثة: حنين وليد بهنام نغوم هندوش
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
haneenhindoosh@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على التأثير الذي تلعبه عوامل النجاح الحرجة في تحسين أداء إدارة المعرفة، وتمحوره مشكلة الدراسة في تحديد علاقة الاثر المعنوية بين ابعاد عوامل النجاح الحرجة في أداء إدارة المعرفة، إذ تم اختيار سبع جامعات تابعة لمحافظة نينوى هم (جامعة الموصل، جامعة نينوى، جامعة الحمدانية، جامعة الفلوجة، الجامعة التقنية الشمالية، جامعة النور، جامعة الحدياء) ميدانياً للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي (5999) تدريسي وتدرسية وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الاستبانة لهم، وكانت الاستمارات المستردة (362) استمارة كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (311) التي تمثل حجم العينة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وفروضها تم صياغة مخططاً فرضياً حددت من خلاله طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي من اجل بلوغ النتائج، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، واعتمدت الدراسة مجموعة من وسائل الاحصاء الوصفي واستخدم برامج التحليل الاحصائي (AMOS V26) و (SPSS V25)، وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات كانت أهمها وجود علاقة تأثير إيجابي ومعنوي لعوامل النجاح الحرجة في أداء إدارة المعرفة في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة (جامعة الموصل، جامعة نينوى، جامعة تلغفر، الجامعة التقنية الشمالية، جامعة الحمدانية، جامعة الحدياء، جامعة النور).

واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد تم وضع مجموعة من المقترحات وكان أهمها، من الواجب قيام الجامعات بصفة عامة والجامعات محل الدراسة بصفة خاصة ضرورة الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة لما لها من دور مهم وفعال في تحسين أداء إدارة المعرفة، وإذا ما ارادت الجامعات ان تحقق القيمة والمكانة الاجتماعية والعلمية المهمة، فمن المهم ان تدرك اهمية وقيمة عوامل النجاح الحرجة.
الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، أداء إدارة المعرفة، جامعات محافظة نينوى.

المقدمة:

إن هدف أي مؤسسة في العصر الحالي بصورة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصورة خاصة هي تحقيق الأهداف والغايات بكفاءة ادارية عالية وفاعلية مع جهد اقل ووقت زمني اقصر ومن اهم هذه الأهداف هي محاولة الانسجام بين اعضاء المؤسسة كافة، بناءً على ما سبق فقد ظهرت الاهمية الكبيرة للمعرفة وإدارة المعرفة في هذه المؤسسات لما لها من دور في اضافة القيمة

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

للمؤسسة ولأن هذا العصر شهد تحولاً من عصر التكنولوجيا إلى عصر المعرفة، إذ ازداد الاهتمام في مجال إدارة المعرفة حول العالم كمجال أكاديمي مهم للباحثين وكتاب الأعمال وقادة المنظمات وأن المعرفة هي أثمن الأصول لأي مؤسسة في ظل التحولات العالمية والمنافسة المتزايدة، إذ تُعد إدارة المعرفة أداة مساهمة رئيسية في تحسين أداء المؤسسات، ويكمن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المؤسسات في مشاركة المعرفة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب لتعزيز قيمة أعمال المؤسسة وتعد المعرفة مفتاح النجاح، حيث تولد قيمة للمنظمة عند استخدامها بشكل صحيح، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في محاولة للتعرف على عوامل النجاح الحرجة وما ينتج عنها من بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والتقدم وتحقيق الانجازات وبالتالي مواكبة التقدم الذي يشهده العالم اليوم، ولأن عوامل النجاح الحرجة أكثر تأثيراً وأهمية في إدارة الجامعات وتحسين أداء إدارة المعرفة فيها. وكما تهدف الدراسة إلى منح اهتمام أكبر لتأثير القيادة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية والتحفيز والمساعدة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تُعد أساسية لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح. يتم تناول أبعاد أداء إدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة في توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها واسترجاعها ونشرها ومشاركتها واستخدامها وتطبيقها.

بعدما تم الاطلاع على البحوث والمصادر العلمية المختلفة والتي تم من خلالها التأكيد على إدارة مؤسسات التعليم بأعلى كفاءة وفاعلية وقل جهد ووقت مطلوب وذلك لتحقيق الأهداف بأقل الامكانيات واحسن النتائج، وهذا لا يتم الا من خلال وضع رؤية واضحة لعوامل النجاح الحرجة التي تعتمد عليها المؤسسة والتي تؤدي الى تحسين أداء إدارة المعرفة للمؤسسة من خلال تقليل كل العوائق التي تعترض سير إدارة هذه المؤسسة (التعليم العالي).

أولاً: منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة:

إن المنظمات في وقتنا الحاضر وبالأخص منظمات التعليم العالي تتنافس بناءً على المعرفة التي تمتلكها حيث أصبحت المعرفة الميزة التنافسية الجديدة في الأعمال، وقد تم تحديد إدارة المعرفة كواحدة من أهم الاستراتيجيات لذلك تعتمد المنظمات على المعارف جنباً إلى جنب مع الموارد الطبيعية والاصول الملموسة لتحقيق الأداء العالي، وقد حددوا عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ إدارة المعارف في المنظمات، ومن أجل توليد افكار إيجابية ولأن تنفيذ إدارة المعارف امر بالغ الأهمية، لذا تحتاج المنظمات الى دراية بالعوامل التي سوف تؤثر على نجاح إدارة المعارف في الجامعات، وقد يؤدي الجهل في هذه العوامل الى إعاقة جهود في تحقيق الفائدة الكاملة والحصول على الميزة المستدامة، واصبحت عناصر النجاح الحرجة متغيراً حرجاً لإدامة المقدرة الجوهرية للمنظمة (Adegbembo, et.al., 2020:42-43). وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن الأسئلة التالية:

- أ. هل توجد لدى الجامعات المبحوثة التابعة لمحافظة نينوى أي مبادرات أو ممارسات مقصودة أو غير مقصودة لعوامل النجاح الحرجة؟
- ب. ما مدى تأثير عوامل النجاح الحرجة في تحسين أداء إدارة المعرفة للجامعات التابعة لمحافظة نينوى؟

ت. هل تلعب عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التحفيز، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، قياس المعرفة) دور إيجابي في تحسين أداء إدارة المعرفة في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة؟

2. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لمتغيرات مهمة، ترتبط بعلاقة وثيقة في ميدان الدراسة وتتجلى هذه الأهمية بالآتي:

أ. السعي للتأكد من ان متطلبات النجاح الخاصة بتطبيق أداء إدارة المعرفة قد تطورت ولعل اهم هذه المتطلبات والممارسات تقل وتزداد وفق منظور تحدد المصالح العليا للمنظمات التعليمية، وفق سعيها للبقاء والتكيف مع البيئة. لذا اهتمت الدراسة بعوامل النجاح الحرجة التي تشير بأبسط صورها الى سير المنظمة بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف والقمة المضافة للمنظمات التعليمية. لذا من المؤمل ان تسهم هذه الدراسة وفق منظورها النظري والميداني في تشخيص عوام النجاح المطلوبة للتطبيق الافضل أداء إدارة المعرفة من اجل الحصول على النتائج الايجابية لكلا المتغيرات وماله من انعكاس في نجاح المنظمة المبحوثة ونجاحها.

ب. اما بالنسبة لأهميتها من الناحية الاكاديمية فهي ندرة الدراسات العربية وفقا لعلم الباحثة. اما في أهميتها من الناحية الميدانية في توجيه انظار القائمين على المنظمات التعليمية الى ضرورة الاهتمام بمتغيرات هذه الدراسة، لتتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية المتوالية والمتسارعة وخاصة في البيئة التعليمية (المبحوثة) عن طريق امتلاكها لعوامل النجاح الحرجة التي تؤهلها لذلك.

ت. أما اقتصاديا فتبرز أهميتها بما تحققة استنتاجات الدراسة ومقترحاتها في تحقيق القيمة المضافة المنشودة للمنظمة التعليمية ولصالح باقي الاطراف ذات العلاقة بوجودها.

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

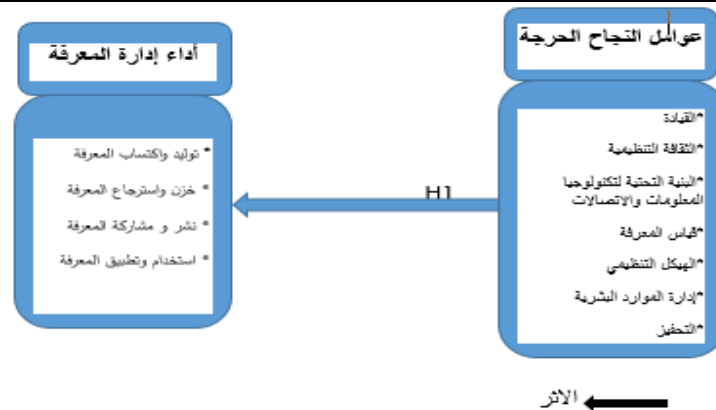
أ. التعرف على العناصر الحرجة الأكثر تأثيراً ونجاحاً، وأداء إدارة المعرفة، بوصفها متغيرات مهمة في منظمات التعليم العالي، وبناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات واستكمالاً لهذا الهدف ستقوم الباحثة بربط هذه المتغيرات ميدانيا في دراسة وصفية تحليلية.

ب. قياس مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة لتحقيق الأداء العالي لأداة المعرفة.

ت. وضع نموذج فكري يمثل اهم عوامل النجاح الحرجة لتحقيق أداء إدارة المعرفة عالي استنادا الى الجهود البحثية السابقة، ووفقاً لآراء المبحوثين.

ث. تقديم مقترحات تسهم في خدمة المنظمة المبحوثة بشكل خاص ومنظمات التعليم العالي بشكل عام وفق الاستنتاجات التي سوف يحصل عليها الباحثين.

4. نموذج الدراسة:



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

5. فرضيات الدراسة:

تماشياً مع أهداف الدراسة واختبار أنموذجها فقد اعتمدت الباحثة على فرضية رئيسية، فضلاً عن فرضيات منبثقة منها والتي تعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعيرة عن المشكلة المدروسة: **الفرضية الرئيسية (H1):** تؤثر عوامل النجاح الحرجة تأثيراً معنوياً وإيجابياً في أداء إدارة المعرفة في الجامعات المبحوثة، وتنبتق منها:

H1.1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء إدارة المعرفة.

H1.2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة وأداء إدارة المعرفة.

H1.3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وأداء إدارة المعرفة.

H1.4: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين قياس المعرفة وأداء إدارة المعرفة.

H1.5: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحفيز وأداء إدارة المعرفة.

H1.6: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وأداء إدارة المعرفة.

H1.7: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأداء إدارة المعرفة.

6. أدوات وأساليب الدراسة:

استخدمت الدراسة لمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSSv25"، لإجراء تحليلات الانحراف المعياري والتكرارية والوساط الحسابية والفا كرونباخ (Alpha's Cronbach) ومن ثم معالجة البيانات عن برنامج "Amos v26" لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، وفي ما يلي شرح مبسط لتلك الأساليب:

أ. التكرارات: الغرض منها عرض إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات استمارة الاستبانة.

ب. النسب المئوية: إن الغرض من هذه النسب هو معرفة نسبة الإجابة للأفراد المبحوثين لمتغير ما من مجموع الإجابات.

ت. الوسط الحسابي: يتم من خلاله عرض متوسط إجابات المبحوثين لمتغير ما.

ث. **الانحراف المعياري:** يوضح هذا المقياس درجة تشتت إجابات الأفراد المبحوثين عن وسطها الحسابي.

ج. **التحليل العامل التوكيدي:** يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العامل التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (Analysis of Moment Structure (AMOS v25).

7. حدود الدراسة:

أ. **الحدود الزمانية:** تنحصر من تاريخ صدور أمر الاشراف 2022/8/22 لغاية يوم التسليم 2023/8/1.

ب. **الحدود المكانية:** تنحصر الحدود المكانية في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة (جامعة الموصل، جامعة نينوى، جامعة الحمدانية، جامعة التقنية الشمالية، جامعة الحدياء، جامعة النور، جامعة تلغفر).

ت. **الحدود البشرية:** تشمل الهيئات التدريسية التابعة لتلك الجامعات.

ث. **الحدود المعرفية:** تتحدد بمتغيري (عوامل النجاح الحرجة، أداء إدارة المعرفة) بما تتضمن من الابعاد الفرعية.

8. منهج وعينة الدراسة:

أ. منهج الدراسة

يعد المنهج بأنه حلقة الربط بين ما متحقق من المعرفة المتراكمة، نظري، تطبيقي، وبين ما هو ممكن تجسيده في منظمات الأعمال، لذا قامت الباحثة بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة. ولغرض استكمال هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم عمل مراجع للكتب والدراسات والأبحاث السابقة والمؤلفات المتخصصة في هذا الموضوع. ستعزز هذه المصادر العناصر النظرية والتطبيقية لهذا البحث. هذا المنهج يتجاوز مجرد وصف الظاهرة؛ بدلاً من ذلك، فإنه يفحص حقيقة الظاهرة، ويفسر النتائج من خلال معالجة بيانات الدراسة، أو يأتي بتفسيرات قابلة للتعميم لإضافتها إلى مجموعة المعرفة حول الموضوع قيد الدراسة، للوصول إلى تعميمات صحيحة، يعتمد الأسلوب الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتقييمها وتفسيرها. من بين صيغها الاستطلاعات ودراسات الحالة وتحليل الوظائف، والتي تعتمد على دراسات لمراحل تنموية معينة. لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى والتعميمات في نهاية المطاف حول الظاهرة قيد البحث، يتم استكمال الوصف بشكل متكرر بمقارنات بالإضافة إلى استخدام إجراءات القياس والتصنيف والتفسير.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

• **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي تناولتها الباحثة في دراستها (Abas & Shahab, 2018:101) ويمثل قطاع التعليم العالي ركيزة أساسية لخدمة البيئة والنهوض بالواقع الذي تعيش فيه الأمة، خاصة بعد تعرض نينوى للتخريب على أيدي العصابات الإرهابية، كما أنها تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن

هناك استثمارات كثيرة في هذا وأنتجت العديد من الفوائد والمزايا للمجتمع لأنها مكون من مكونات النشاط الاقتصادي. يساعد بكفاءة في حل عدد من القضايا الاقتصادية والاجتماعية. يتكون مجتمع الدراسة من الهيئات التدريسية العاملين في منظمات الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة (الأهلية والحكومية). وكما موضح في الجدول.

الجدول (1) أسماء الجامعات مع عدد تدريسييها (مجتمع الدراسة)

ت	اسم الجامعة	عدد التدريسيين		
		مدرس	مدرس مساعد	أستاذ مساعد
1	جامعة الموصل	1707	1126	305
2	جامعة نينوى	111	122	15
3	جامعة تلغفر	8	50	9
4	جامعة الحمدانية	25	30	19
5	الجامعة التقنية الشمالية	313	314	33
6	جامعة النور	71	106	28
7	جامعة الحدياء	96	100	14
المجموع		5999		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المذكورة بالمواقع الرسمية لكل جامعة.

● **عينة الدراسة:** وتعرف العينة انها "جزء من المجتمع يمثل المجتمع بدقة من خلال امتلاك نفس سمات المجتمع الأصلي واختياره باستخدام معايير علمية" تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لأنه من غير العملي استقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ذلك ممكن فإن عنصر الوقت والتكلفة وغيرها من العوامل الأخرى ستحول بين الباحثة والقيام بذلك، وأنه كلما زاد مجتمع الدراسة كلما زادت العينة، و تم اختيار عينة الدراسة من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة بالجامعات التابعة لمحافظة نينوى (الأهلية والحكومية)، وتم اختيار الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة لتمثل ميدان الدراسة، إذ يبلغ عدد تدريسيي الجامعات كافة (5999) تدريسياً موزعين على الجامعات التابعة لمحافظة نينوى إذ بلغت جامعة الموصل (4212) تدريسي وتدرسية، وجامعة نينوى (284) تدريسي تدرسية، وجامعة تلغفر (68) تدريسي وتدرسية، وجامعة التقنية الشمالية (827) تدريسي وتدرسية وجامعة الحمدانية (98) تدريسي وتدرسية، أما جامعة النور فقد بلغت (260) تدريسي وتدرسية، وجامعة الحدياء (250) تدريسي وتدرسية، وتم جمع (311) إجابة من مجموع حجم العينة والتي تبلغ (362) فرداً، ويتم تحديد حجم العينة من خلال استخدام الموقع الإلكتروني (<https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>).

وكانت النتيجة (362) عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (5%) من مجتمع حجمه (5999) تدريسي عبر المعادلة الآتية:

$$\text{Sample size} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

ثالثاً: الإطار النظري:

1. عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors):

لعبت إدارة المعرفة دوراً مهماً كواحدة من أكثر الأساليب أهمية منذ ظهور المعرفة كميزة تنافسية جديدة في منظمات الدولة، وخاصة منظمات التعليم العالي. لتحقيق أداء عالي للمنظمة، تعتمد المنظمات على المعرفة بالإضافة إلى الموارد الطبيعية والأصول المادية (Adegbembo, et.al., 2020:43). وفي السياق ذاته فإن المكون أو الأداة الرئيسية للتبني الناجح لإدارة المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والحفاظ على الأداء المعرفي. نظراً لأن لها تأثيراً جيداً على المنظمات والأعمال التجارية الإلكترونية ولأنها مصدر قيم للاقتصاد من خلال الحفاظ على ثقافة الشركة وتعزيز مستويات وعي المديرين، ينصب التركيز على عناصر النجاح الحاسمة. للحصول على الفرص، وتجنب التهديدات، واعتماد عوامل النجاح الحيوية الضرورية التي تساعد في ذلك، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (Daradkeh, et.al., 2020:102).

فضلاً على ذلك، تعد عوامل النجاح الحرجة ضرورية لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة لأنها عناصر المنظمة الضرورية لإكمالها بنجاح. ومع ذلك، نظراً لأن أصحاب المصلحة الرئيسيين حددوا توقعاتهم الخاصة لكل مشروع، فمن الصعب جداً تجميع قائمة بعوامل النجاح الحرجة المقبولة بشكل عام والشاملة. أيضاً، تمتلك الشركات أهدافاً وأهدافاً مختلفة تتطلب مجموعة فريدة من متغيرات النجاح (Lamprou & Vagiona, 2022:240). وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح عوامل النجاح الحرجة (CSF) تم صياغته في أواخر السبعينيات بهدف تحديد العناصر التي تؤثر على نجاح المنظمات التجارية في مطلع القرن، تم توسيعه ليشمل مجال التعليم والتعلم الإلكتروني. يمكن للمنظمات التعليمية إنشاء أنظمة تعلم من خلال تحديد وقياس معايير النجاح الرئيسية للتعلم. يجب أن تكون عناصر النجاح الرئيسية في حدها الأدنى، وقابلة للقياس، وفي نطاق سيطرتك (Milic & Simeunovic, 2021:2). أو هي العوامل التي توفر المعلومات المطلوبة من حيث الكمية والنوعية وتبادلها مع الآخرين لاتخاذ القرارات الجيدة أو هو مؤشر يزيد من فرصة النجاح والحد من أثر الخسائر التي قد تحدث (Sidon, 2022:355).

بالإضافة إلى ما سبق فإن الحاجة المتزايدة للبقاء في الصدارة التنافسية في عصر المعرفة إلى تغيير توقعات الأداء لمنظمات التعليم العالي، وتعد عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة كأساس لتحقيق الأداء الناجح للمنظمة، إذ تعمل هذه العوامل على تقليل الكلف والهدر لطاقة المنظمة (Mohsen Alawag, et.al., 2023:1). ومن الأهمية أن تدرك المنظمات التعليمية والجامعات أهمية تجميع فريق للتعامل مع عوامل النجاح الحرجة، ويجب على لجنة التدريس إعطاء تعليمات للمنظمة للتحسين، حيث يتم تشكيلها من قبل الإدارة العليا وترتبط دائماً ارتباطاً وثيقاً بإستراتيجية المنظمة (Aliazas, et.al., 2021:63).

نتيجة لمساهماتهم في الابتكارات والبحث والتطوير، تعتبر منظمات التعليم العالي العمود الفقري للبلد. نتيجة لذلك، يُنصح بشدة أن تستخدم منظمات التعليم العالي نظام التعليم القائم على عناصر النجاح الحرجة لتحسين المهارات وجعل المنظمة أكثر إنتاجية وتنافسية في عملها (Kassim & Hamid, 2022:322) من ناحية أخرى، ستوجه CSFs البلد نحو الابتكارات والتقدم التنظيمي، مما يؤدي إلى خدمات تعليمية ذات جودة أفضل وأكثر كفاءة (Aliazas, et.al., 2021: 64).

مع الأخذ بنظر الاعتبار، أن تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة يهدف إلى نجاح تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات، ولا سيما المنظمات التعليمية، ولأن تنفيذ إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية، يجب أن تكون المنظمات على دراية بالعوامل التي ستؤثر على نجاح إدارة المعرفة بسبب الجهل في هذه المنطقة يمكن أن يكون ضاراً للمنظمة. المشكلات التي قد تجعل من الصعب على المنظمة جني الفوائد الكاملة (Adegbebo, et.al., 2020:43).

ومن زاوية أخرى، من المهم وضع استراتيجية تنفيذ إدارة المعرفة الشاملة التي تدمج احتياجات البنية التحتية وأدوات التقييم والتكنولوجيا والجوانب السلوكية من أجل ضمان نجاح المبادرة والتزام القوى العاملة. يؤدي تقييم عوامل النجاح الحرجة إلى تحسين إبداع الموظفين وتحفيزهم، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وتسهيل اتخاذ القرار، والحماية من انتهاكات البيانات (Lourens, et.al., 2022:149-150).

وقد تم التركيز على (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، المكافآت والتحفيز، الأداء التنظيمي والقياس، الدعم الإداري) ولهذه العوامل تأثير مباشر وقوي على تنفيذ إدارة المعرفة، إذ يؤدي تنفيذها إلى الوصول للأهداف المرجوة للجامعات (Agrawal & Mukti, 2020:46).
 واتساقاً مع ما تقدم، يرى الباحثان بأن عوامل النجاح الحرجة، هي العوامل الحاسمة التي إذا حصل أي خلل بها أو تأخير سوف يؤثر على إدارة المعرفة وأن دعم والتزام الإدارة العليا من الأمور المهمة فيها، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، لأن كل منظمة لها بيئتها وعواملها الخارجية ولها نقاط القوة والضعف التي تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعد المسار الحرج الذي يتميز بأقل وقت وأقل مسار، وتستخدم لضمان نجاح إدارة المعرفة في المنظمات وبالأخص منظمات التعليم العالي.

الجدول (2) تعريف عوامل النجاح الحرجة بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Mohsen Alawag, et.al., 2023:1	الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وسد الفجوة المعرفية بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء للمنظمة وبعتماد عوامل النجاح الحرجة سنقل المشاكل التي تواجهها المنظمات مع تقليل الكلف والهدر للمنظمة
2	Adegbebo, et.al., 2022:69	بأنها العمليات التي تتضمن الأنشطة والتقنيات التي يجب مراعاتها من أجل التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في أي منظمة ومن المهم تطوير هذه العمليات والتقنيات في المنظمة لكي تعمل إدارة المعرفة بنجاح. وأن الجهل بهذه العوامل قد يعيق جهود المنظمة في تحقيق المنفعة الصحيحة لإدارة المعرفة.
3	Aliazas, et.al., 2021:2	عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الابتكارات التنظيمية الفعلية من حيث التعليمات المعززة بالتكنولوجيا لتوفير خدمة تعليمية عالية الجودة وفعالة من خلال تقديم التعليم المرن في مستويات التعليم العالي وزيادة الإنتاجية التنظيمية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

2. أداء إدارة المعرفة (Knowledge Management Performance):

في العقدين الماضيين، أظهر العلماء والممارسون على حد سواء اهتماماً بموضوع إدارة المعرفة (KM)، حيث يُنظر إلى KM كمورد أساسي لأي شركة. إنه بمثابة وسيلة للحفاظ على الميزة التنافسية. يعتمد بقاء المنظمة وازدهارها على المدى الطويل على تطوير إدارة المعرفة

والحفاظ عليها (Tarn & Yen,2020:1-2)، تعد إدارة المعرفة وتأثيراتها ضرورية للنجاح في سياق التنافس القوي والعولمة والتغير التكنولوجي السريع. بعد تنفيذ جهود إدارة المعرفة، يعد قياس الأداء أمراً ضرورياً لأنه يمكن الشركات من تتبع إلى أين يتجهون وإلى أين يريدون الذهاب. كما أنه يساعد المديرين في اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب وتنفيذ التحسينات وتحسين أداء الموظفين (Budianto,et.al.,2021:4583)، وإن لإدارة المعرفة دور مهم وإيجابي على أداء الموظفين، ومن مؤشرات قياس الأداء هي جودة العمل والمتانة وكمية العمل والموقف (Hastuti,et.al.,2023:1092).

بالإضافة إلى ما سبق، يهتم المدبرون والمسؤولون حالياً بأداء إدارة المعرفة وصيانتها. ينبع هذا القلق من حقيقة أن إدارة المعرفة هي العنصر الأكثر أهمية في المنظمات لأنها تنتج التميز والأرباح وتدعم تفوق المنظمات وميزة تنافسية مستدامة. ولإدارة المعرفة تأثير كبير على الأداء بصورة عامة وتجعله مستدام (Mangenda,et.al.,2021:14).

بالإضافة إلى ذلك، فقد عرفه (Ogunbadejo,2019:2) إنه مفهوم يؤكد على المنافسة الحديثة في السوق، والتي هي القوة الدافعة وراء منظمة فعالة. إنها أيضاً طريقة لإنشاء بيئة عمل يتم فيها توظيف الموظفين ذوي المهارات المناسبة وإعطائهم الأدوات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل جيد من أجل النهوض بالمنظمة.

وعرف (Khan,et.al.,2022:199) إن نظام أداء إدارة المعرفة الذي يعزز ريادة الأعمال هو ما يشير إليه مفهوم أداء إدارة المعرفة بالأداء الذي يجعل الشركات ناجحة. تمنع أوجه القصور في النظام تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على النتائج.

من خلال ما تم عرضه، يرى الباحثان أن أداء إدارة المعرفة هو ذلك الأداء الذي يوصل المنظمة إلى النجاح في أعمالها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتكوين قيمة للمنظمة.

الجدول (3) تعريف أداء إدارة المعرفة بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
1	Mare & Petre,2023:1	عملية تهدف إلى إنتاج المعرفة من خلال إسناد القيم إلى خصائص الأشياء، وتعد كجسر من العالم التجريبي إلى عالم المعلومات.
2	Ningtias,et.al.,2022:162	عملية تحديد المعايير وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أداء إدارة المعرفة ومتابعتها وإن تقييم الأداء ليس فقط لإدارة المعرفة ولكن لتقييم أداء المنظمة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة.
3	Huang,et.al.,2021:2	وهذا المفهوم مهم لعملية إدارة المعرفة. يمكن التحكم في عواقب إدارة المعرفة ومراقبتها، ويمكن للمديرين بسهولة رؤية ما يجب تحسينه وما يجب أن يظل كما هو.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

رابعاً: الجانب العملي:

1. تطوير الاستبانة:

تم إجراء مسح للكوادر التدريسية في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة لتقييم النموذج المفاهيمي المقترح. ركزت الدراسة الحالية على علاقة الاثر بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة. تم استخدام ثلاثة واربعون مؤشراً في هذه الدراسة، والتي استندت إلى دراسات سابقة مثل

تمت مراجعة هذه المؤشرات من خلال استشارة أساتذة متخصصين. ولقياس درجة التوافق مع بيانات المسح تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط. ووفق هذه الدراسة تم الاعتماد في طريقة جمع البيانات على الدراسة المقطعية، حيث تم جمع البيانات في شهر شباط (2023) بإجمالي (311) إجابة صالحة تم الحصول عليها من (5810) استبانة موزعه على عينة عشوائية بسيطة. وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامجي (Amos v26) و (SPSS v25)، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام وهي: البيانات الديموغرافية للمستجيبين، والمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) والمتمثلة بسبع أبعاد (القيادة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التحفيز، الموارد البشرية، قياس المعرفة)، والمتغير التابع (أداء إدارة المعرفة) والمتمثل بأربع أبعاد (توليد واكتساب المعرفة، خزن واسترجاع المعرفة، نشر ومشاركة المعرفة، استخدام وتطبيق المعرفة) على التوالي.

2. وصف عينة الدراسة:

نوضح فيما يلي الخصائص الديموغرافية لـ (311) مستجيباً من عينة الدراسة الحالية في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة، تمثلت عينة الدراسة الحالية بالكادر التدريسي في الجامعات التابعة لمحافظة نينوى كافة. ومن خلال مراجعة النتائج التي تم التوصل إليها تبين:

أ. إن الذكور يشكلون نسبة (54.9%) من عينة الدراسة بذلك يشكلون النسبة الاغلب من العينة، بينما كانت نسبة الاناث (45.1%)

ب. أما فيما يخص العمر فقد شكلت الفئة العمرية (35-54) بلغت (39.2%) وهي أعلى نسبة، في حين تلتها الفئة العمرية (25-34) بنسبة (32.1%) ثم الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) بنسبة (21.8%) من عينة الدراسة، أما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) إذ بلغت نسبته (6.9%).

ت. أما بالنسبة للشهادة الجامعية فتبين أن نسبة التدريسيين الذين يحملون شهادة الماجستير هم (60.2%) من حجم العينة بعدد (187) وتعد أعلى نسبة، كما بلغت نسبة التدريسيين الذين يحملون شهادة الدكتوراه (39.8%) من حجم العينة بعدد (124) فرداً. وبالتالي، يشير ذلك لنضج عينة الدراسة.

ث. أما بخصوص الخبرة العلمية للمستجيبين الذين تزيد خبرتهم عن 17 وتقل عن 22 سنة قد بلغت (22.1%) وتعد الاعلى نسبة بعدد (69) فرداً، وتليها الخبرة العلمية للأفراد الاعلى من 11 وأقل من 16 سنة قد بلغت (21.2%) بعدد (66) فرداً، والتي جاءت بعدها الخبرة العلمية للأفراد أقل من 5 سنوات قد بلغت (20.9%) بعدد (65) فرداً، والتي جاءت بعدها الخبرة العلمية للأفراد الاكثر من 5 وأقل من 10 سنوات قد بلغت (20.9%) بعدد (64) فرداً، ثم الخبرة العلمية الاكثر من 23 سنة قد بلغت (15.3%) بعدد (47) فرداً.

ج. اللقب العلمي: أما بخصوص اللقب العلمي للمستجيبين الذين يحملون لقب مدرس ساعد قد بلغت (34.1%) وهي الأعلى نسبة بعدد (106) فرداً، وتليها الذين يحملون لقب مدرس إذ بلغت (23.4%) بعدد (84) فرداً، وتليها الذين يحملون لقب استاذ مساعد إذ بلغت (27.1%) بعدد (73) فرداً، ثم المستجيبين الذين يحملون لقب استاذ إذ بلغت (15.4%) بعدد (48) فرداً.

3. تقييم نموذج القياس:

في الدراسة الحالية سيتم تقييم نموذج المقياس من خلال اختبار الصدق والثبات على مستوى فقرات القياس والعوامل الكامنة لكل متغير. وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

أ. اختبار صدق محتوى المقياس: يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (10) من المحكمين المختصين في مجال نظم المعلومات الإدارية وإدارة الأعمال والإدارة الصناعية وإدارة السياحة وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة البحث ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. ثبات الأداة: ويشير إلى قدرة الاداة في قياس ما وضعت لقياسه وكذلك قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج لو تكرر البحث في ظروف صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (Al-Kasaby,2020:27)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2004: 2). وقد قامت الباحثة بالتأكد من الاعتمادية عن طريق اختبار ألفا كرونباخ، حيث يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0-1) تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المرحلة الأولى من البحوث الأساسية تشير إلى ان المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وان زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 ربما تكون اسراف (Nunnally,1967). أما (Hair & Anderson,2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الادب (Bowling,2009:3).

الجدول (4) نتائج اختبار ثبات المقياس (الفا كرونباخ)

معامل ألفا لأبعاد مجتمع	Alpha's Cronbach	عدد العبارات	المتغيرات	
0.969	0.807	4	البيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المتغيرات المستقلة
	0.853	4	القيادة	
	0.865	4	الهيكل التنظيمي	
	0.858	4	قياس المعرفة	
	0.763	3	التحيز	
	0.871	4	إدارة الموارد البشرية	
	0.866	4	الثقافة التنظيمية	
	0.827	4	توليد واكتساب المعرفة	المتغيرات التابعة
	0.800	4	خزن واسترجاع المعرفة	
	0.848	4	نشر ومشاركة المعرفة	
	0.867	4	استخدام وتطبيق المعرفة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات ونتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V25).

4. وصف استجابة العينة:

أ. وصف أبعاد عوامل النجاح الحرجة: تشير معطيات الجدول (5) إلى أن عوامل النجاح الحرجة تمثلت بالأبعاد (IC-LE-OC-MK-ST-HR-OU) وبنسبة إتفاق بلغت (64.9%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3,69)، وبإنحراف معياري قدره (0,85). وكانت أعلى نسبة لبعد الثقافة التنظيمية (OU) التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد بلغت (66.2%) وقد أشار الأفراد المبحوثون إلى أن الثقافة التنظيمية ضرورية ومهمة لتطوير قدرات وخبرات ومهارات أفرادها من خلال تعزيز التقاليد والممارسات التي يمتلكونها، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للبعد والبالغة (3,77) بإنحراف معياري قدره (0,82). في حين كانت أدنى استجابة لبعد قياس المعرفة (MK) إذ بلغت (59,5%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (MK) إذ بلغت (3,62) و(0,84) على التوالي. بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات كانت منخفضة، مما يدل على الدقة التي تم بها تمثيل مجتمع البحث بالعينة والدرجة العالية من الاتساق والتوحيد في البيانات.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لعوامل النجاح الحرجة

مقياس الاستجابة	غير موافق		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
IC	109	8.75	01	0.07	317	25.4	526	42.2	291	23.3	0.86
LE	29	3.07	138	11.07	319	25.6	497	39.6	261	36	0.83
OC	27	2.15	139	11.2	349	27.9	468	37.6	261	20.9	0.84
MK	46	3.7	124	9.95	313	26.6	492	39.5	249	20	0.84
ST	27	2.93	77	8.26	211	25.9	368	39.4	250	26.8	0.88
HR	46	3.72	126	10.12	286	23	487	39.1	299	24.0	0.89
OU	28	2.27	105	8.4	287	32.0	524	42.1	300	24.1	0.82
الدرجة الكلية	312	3.79	710	8.43	2082	26.6	3362	39.9	1911	25.0	0.85

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد برنامج (SPSSv26).

ب. وصف أبعاد أداء إدارة المعرفة: تشير معطيات الجدول (4) إلى أن عوامل النجاح الحرجة تتمثلة بالابعاد (GA-SR-DS-UA) وبنسبة إتفاق بلغت (65.2%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3,60)، وبانحراف معياري قدره (0,77). وكانت أعلى نسبة لبعد خزن واسترجاع المعرفة (SR) التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد بلغت (65.8%) وقد اشار الأفراد المبحوثون الى ان اخزن واسترجاع المعرفة مهمة للغاية إذ تعتبر كمستودع بيانات تستخدمه عند الحاجة لتفادي المشاكل والاضرار ولتحقيق الكفاءة في العمل، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي للبعد والبالغة (3,72) بانحراف معياري قدره (0,78). في حين كانت أدنى استجابة لبعد توليد واكتساب المعرفة (GA)، إذ بلغت (65.6%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (GA) إذ بلغت (3,27) و(0,78) على التوالي. بالإضافة الى ذلك أظهرت النتائج أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات كانت منخفضة، مما يدل على الدقة التي تم بها تمثيل مجتمع البحث بالعينة والدرجة العالية من الاتساق والتوحيد في البيانات.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأداء إدارة المعرفة

مقياس الاستجابة	غير موافق		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
GA	33	2.6	103	8.2	291	23.4	567	45.6	250	20.0	0.78
SR	32	2.4	105	8.4	262	23.2	511	41.0	309	24.8	0.78
DS	40	3.2	96	7.7	294	26.1	525	42.2	269	23.4	0.77
UA	23	1.6	107	8.6	326	26.2	548	44.0	245	19.6	0.77
الدرجة الكلية	128	2.4	411	8.2	1173	24.74	2151	43.2	1073	22.0	0.77

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد برنامج (SPSSv26).

5. اختبار فرضيات الدراسة:

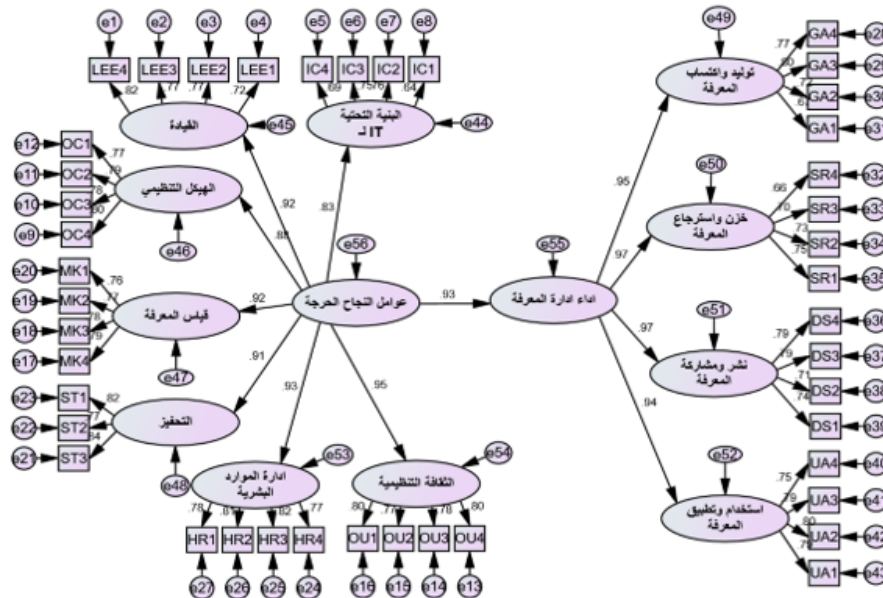
اختبار الفرضية الرئيسية (الآثر) (H1): تؤثر عوامل النجاح الحرجة تأثيراً معنوياً وإيجابياً في أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

يبين الجدول (5) والشكل (1) مضمون نتائج علاقة الاثر بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة الى وجود علاقة أثر إيجابية ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate) بينهما (0.931) وهذه القيمة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.025) وهي اقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.955-0.896) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

الجدول (7) قيم معامل الانحدار المعياري لعلاقة الاثر بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة

النتيجة	القيمة الاحتمالية P-value	Upper	Lower	Estimate معامل الانحدار المعياري	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
قبول	0.025	0.955	0.896	0.931	KMP	==>	CSF

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد برنامج (AMOSV26).



الشكل (2) الأثر بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة للفرضية (H2)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (AMOSV26).

وبين الشكل (2) والجدول (7) مضمون نتائج علاقة الاثر بين عوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة المعرفة الى كل مما يلي:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1):

H1.1: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate)

بينهما (0.739) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.016) وهي أقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.807-0.631) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

H1.2: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين القيادة و أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate) بينهما (0.832) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.019) وهي أقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.879-0.774) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

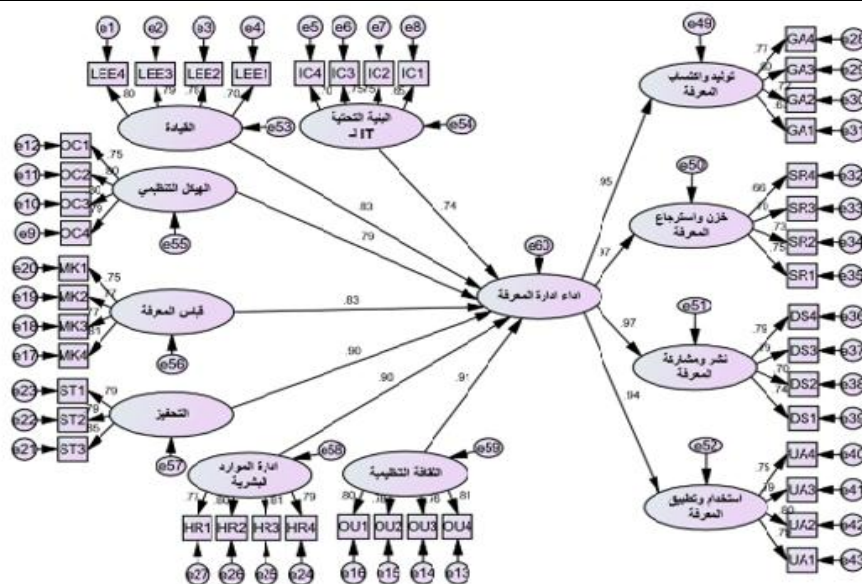
H1.3: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي و أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار الغير معماري (Estimate) بينهما (0.785) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.833-0.726) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

H1.4: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين قياس المعرفة و أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate) بينهما (0.835) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.014) وهي أقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.887-0.782) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

H1.5: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التحفيز و أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate) بينهما (0.898) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.023) وهي أقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.937-0.856) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.

H1.6: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية و أداء إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Estimate) بينهما (0.898) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.016) وهي

اقل من (0.05) كما تؤكد النتيجة نفسها حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.934-0.848) ومن ملاحظة هذه الفترة يتبين أنها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها، وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وبذلك فإن الفرضية تقبل.



المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (AMOSV26).

الجدول (8) قيم التحليل الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

النتيجة	P-value	95% Confidence Interval		Estimate	المتغير المعتمد	الاتجاه	المتغير المستقل
المعنوية		Upper	Lower				
قبول	0.016	0.807	0.631	0.739	KMP	<===	IC
قبول	0.019	0.879	0.774	0.832	KMP	<===	LEE
قبول	0.014	0.833	0.726	0.785	KMP	<===	OC
قبول	0.014	0.887	0.782	0.835	KMP	<===	MK
قبول	0.023	0.937	0.856	0.898	KMP	<===	ST
قبول	0.016	0.934	0.848	0.898	KMP	<===	HR
قبول	0.006	0.958	0.866	0.909	KMP	<===	OU

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد برنامج (AMOSV26).

6. الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات:

1. ظهر وجود قيادة قوية ودعم تنظيمي كعامل حاسم في التنفيذ والأداء الناجح لمبادرات إدارة المعرفة الجامعات التي أظهرت قيادة استباقية، وأنشأت ثقافة داعمة، وخصصت موارد كافية لإدارة المعرفة شهدت مستويات أعلى من النجاح.
2. لعبت الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعات دوراً مهماً في تشكيل أداء إدارة المعرفة. أثرت الثقافة التي تقدر مشاركة المعرفة والتعاون والتعلم المستمر بشكل إيجابي على فعالية ممارسات إدارة المعرفة. أظهرت الجامعات التي تتبنى ثقافة الثقة والانفتاح والابتكار أداءً فائقاً في إدارة أصول المعرفة والاستفادة منها.
3. وجد أن توافر البنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات (IT) والأدوات عامل نجاح حاسم لإدارة المعرفة. أظهرت الجامعات التي تمتلك أنظمة تكنولوجيا معلومات متطورة جيداً، بما في ذلك قواعد البيانات ومنصات التعاون وبوابات مشاركة المعرفة، أداءً معززاً لإدارة المعرفة. سهلت هذه الموارد التكنولوجية الحصول على المعرفة بكفاءة وتخزينها واسترجاعها ونشرها عبر المنظمة.
4. إن تقدير ومكافأة الأفراد والفرق لمساهماتهم في إدارة المعرفة قد أثر بشكل إيجابي على الأداء. شهدت الجامعات التي نفذت آليات لتقدير وتقدير تبادل المعرفة والابتكار والتعاون زيادة المشاركة والتحفيز بين الموظفين، مما أدى إلى تحسين نتائج إدارة المعرفة.
5. تعد عوامل النجاح الحرجة بداية للقيام ببناء نموذج للنجاح والتفوق من خلال تحسين أداء إدارة المعرفة وذلك للخروج بنموذج نستطيع من خلاله تجنب الاخفاقات عن طريق تعزيز الايجابيات.

6. لابعاد عوامل النجاح الحرجة المعتمدة في الدراسة الحالية تأثير بارز وواضح في تحسين أداء إدارة المعرفة مما يقلل الأخطاء المرتكبة والحد منها من خلال السيطرة على المعلومات المفيدة لمعالجتها.
7. الإدراك الأولي للأفراد عينة الدراسة كانيجابيا مقبولا حول كل متغير من متغيرات الدراسة مما يشير الى ان المبحوثين يولون اهمية كبيرة لعوامل النجاح الحرجة لتحسين أداء إدارة المعرفة وبالتالي تحسين أداء الأفراد مما ينعكس بصورةيجابية على نتائج المنظمة.
8. ضرورة تركيز إدارة الجامعات على عوامل النجاح الحرجة بما يضمن تحقيق الأداء المتميز من اجل ديمومة عملها بالاتجاه الذي يحقق أهدافها المرجوة.
9. هناك تأثير معنوي موجب للمتغير المستقل المتمثل بعوامل النجاح الحرجة في المتغير المعتمد المتمثل بأداء إدارة المعرفة، وهذا يدل على ان عوامل النجاح الحرجة تؤثر فعليا في أداء إدارة المعرفة.

2. التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها انفاً، نقدم التوصيات التالية التي من الممكن ان تحسن من واقع الميدان المبحوث وكما يلي:
1. نظراً للبيئة المتغيرة باستمرار التي تحيط بالمجتمع ككل والجامعات على وجه الخصوص، فإن فكرة عوامل النجاح الحيوية هي فكرة يتم تجديدها باستمرار. ونتيجة لذلك، فهي لا تزال في طور التطوير والنمو، لذلك يجب الاهتمام بها.
 2. يجب على الجامعات بشكل عام والجامعات محل الدراسة بشكل خاص الانتباه إلى عوامل النجاح الحرجة لما لها من أهمية حاسمة في تشجيع الموظفين على السلوك المبتكر.
 3. إن تنسيق المناقشات وجلسات تبادل الآراء بشأن التغييرات بين المديرين والموظفين في جميع الوحدات المرتبطة بالجامعة يعزز تنمية ثقافة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، والتي بدورها تعزز مشاركة الموظفين في صنع القرار.
 4. تهيئة مناخ ملائم مما يؤثر على رضائهم وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للابداع في أداء مهامهم.
 5. ضرورة مواكبة وتعلم التطورات الحديثة والداعمة لعوامل النجاح الحرجة والتي تهدف الى تحسين السلوك الابداعي.

المصادر والمراجع:

1. Abbas, Jamal Ahmed and Shahab, Mahi Khaled (2018), Methods and Methods of Scientific Research, 1st Edition, Dar Amjad for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Adegbenbo, T. F., Awodele, O. A., & Oke, A. (2020). CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN QUANTITY SURVEYING FIRMS IN SOUTH-WEST NIGERIA: A DELPHI SURVEY. Paper presented at the Proceedings of the 6th Research Conference of NIQS (RECON 6), Federal University of Technology
3. Adegbenbo, T. F., Awodele, O. A., & Oke, A. (2022). CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN QUANTITY SURVEYING FIRMS IN SOUTH-WEST NIGERIA: A DELPHI

- SURVEY. Paper presented at the Proceedings of the 6th Research Conference of NIQS (RECON 6), Federal University of Technology.
4. Agrawal, A., & Mukti, S. K. (2020). Knowledge Management & It's Origin, Success Factors, Planning, Tools, Applications, Barriers and Enablers. *International Journal of Knowledge Management*, 16(1), 43-82 doi:10.4018/ijkm.2020010103.
 5. Aliazas, J. V., Panoy, J. F., Del Rosario, A. L., Madrideo, J., & Studies, D. (2021). Critical Success Factors of the Flexible Learning Delivery as Organizational Innovation of One State University in the Philippines. *International Journal of Educational Management*, 2, 61-77.
 6. Al-kasaby, K. A. (2020). Paragraph analysis in building psychological scales: apparent validity, paragraph validity, and factor validity. *International Journal of Educational & Psychological Studies (EPS)*, 4149.
 7. Budianto, W., & Sardjono, W. (2021). The implementation of knowledge management system (KMS) evaluation model in improving employee performance. *Turkish Journal of Computer Mathematics Education*, 12(6), 4583-4594.
 8. Cahya Ningtias, A., Saptiani, F., Ignez Pratiwi Mukti, C., Alna Sari, U., & Damayanti Aprilia, H. (2022). Performance Appraisal with Management By Objective.,Iapa Proceedings Conference, Lampung University, Indonesia. doi:10.30589/proceedings.2022.689
 9. Crockett, M. J., & Fehr, E. (2014). Social brains on drugs: Tools for neuromodulation in social neuroscience. *Journal of Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9(2), 250–254. doi.org/10.1093/scan/nst113.
 10. Daradkeh, D., Rumman, M. A. A., Arqawi, S. M., Shobaki, M., & Naser, S. S. A. (2020). The Impact of Knowledge Management Success Factors on Electronic Business in Jordanian Telecom Companies. *International Journal of Supply Chain Management IJSCM*, 9(6), 102-119.
 11. Ghasemi, B., Khalijian, S., Daim, T. U., & Mohammadipirlar, E. (2021). Knowledge management performance measurement based on World-Class Competitive Advantages to develop strategic-oriented projects: Case of Iranian oil industry. *Technology in Society*, 67. doi:10.1016/j.techsoc.2021.101691.
 12. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., & and Anderson, R. E. (2010). Issues in Measuring Generic Skills Using Self-Administered Questionnaire in a Community College in Hong Kong. *Open Access Library Journal*, 3(7).
 13. Hastuti, Caesar, M., Yusuf, & Ikrar, M. (2023). The role of motivation as a mediator of influence knowledge management on employee performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(1), 1090-1100. doi:10.30574/wjarr.2023.17.1.0126
 14. Huang, Z., He, J., & Ren, X. (2021)., "Application of artificial intelligence in enterprise knowledge management performance evaluation". *Knowledge Management Research & Practice*, .9-1 doi:10.1080/14778238.2020.1850187.
 15. Kassim, R., & Hamid, N. A. A. (2022). Understanding Critical Success Factors of Cloud Computing Implementation in Higher Education Institutions: Consensus Evaluation in Delphi. In *Advanced Transdisciplinary Engineering and Technology* (pp. 321-338).
 16. Khan, S., Singh, R., Haleem, A., Dsilva, J., & Ali, S. S. (2022). Exploration of Critical Success Factors of Logistics 4.0: A DEMATEL Approach. *Logistics*, 6(1). doi:10.3390/logistics6010013
 17. Lamprou, A., & Vagiona, D. G. (2022). Identification and Evaluation of Success Criteria and Critical Success Factors in Project Success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 237-253. doi:10.1007/s40171-022-00302-3
 18. Lourens, M. E., Chikukwa, T., Kanyumba, B., & Young, A. (2022). The impact of Critical Success Factors of Knowledge Management implementation on employee

- commitment at European MNE subsidiaries in emerging markets—perspectives from South Africa. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7.
19. Mangenda Tshiaba, S., Wang, N., Ashraf, S. F., Nazir, M., & Syed, N. (2021). Measuring the Sustainable Entrepreneurial Performance of Textile-Based Small–Medium Enterprises: A Mediation–Moderation Model. *Sustainability*, 13(19). doi:10.3390/su131911050
 20. Milic, S., & Simeunovic, V. (2021). Exploring e-learning critical success factors in digitally underdeveloped countries during the first wave of the COVID-19. *Interactive Learning Environments*, 1-13. doi:10.1080/10494820.2021.1990965.
 21. Mohiuddin, M. T. (2020). The role of knowledge protection in knowledge management success models. Tampere University.
 22. Mohsen Alawag, A., Salah Alaloul, W., Liew, M. S., Ali Musarat, M., Baarimah, A. O., Saad, S., & Ammad, S. (2023). Critical Success Factors Influencing Total Quality Management In Industrialised Building System: A Case Of Malaysian Construction Industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 14(2). doi: 10.1016/j.asej.2022101877.
 23. Mohsen Alawag, A., Salah Alaloul, W., Liew, M. S., Ali Musarat, M., Baarimah, A. O., Saad, S., & Ammad, S. (2023)., "Critical Success Factors Influencing Total Quality Management In Industrialised Building System: A Case Of Malaysian Construction Industry". *Ain Shams Engineering Journal*, 14(2). doi:10.1016/j.asej.2022101877.
 24. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric Theory*. Psychology, 226.
 25. Ogungbadejo, A. O. (2019). Performance management implementation and the elements shaping performance management in selected oil and gas companies in Nigeria. University of Salford (United Kingdom).
 26. Rashid, A. M. (2020). Investigating Critical Success Factors of Knowledge Management implementation in Higher Education Universities (A Case Study: University of Basrah-Iraq). *Journal of Education for Pure Science-University of Thi-Qar*, 10(2), 244-257.
 27. Rasool, Abdul Hakim Mustafa, 2022, Building a measure of the effectiveness of knowledge management in a number of sports educational institutions in Erbil Governorate, *Fallujah Journal*, vol 32, no 2, p 353. DOI: 10.55998/jsrse.v32i2.370.
 28. Renukappa, S., Suresh, S., Al NabT, S., Sarahi, R., & Algahtan, K. (2020). An ISM Approach to Evaluate Critical Success Factors for Knowledge Management in the Kingdom of Saudi Arabia. In *Harnessing Knowledge, Innovation and Competence in Engineering of Mission Critical Systems* (pp. 65-177): Faculty of Science and Engineering, University of Wolver Hampton.
 29. Saadoun, Shahd Laith and Rahima, Dr. Salma Hittah , 2022, “Critical Success Factors for Knowledge Management”, *Fallujah Journal*, Vol5, P355.
 30. Tarn, D., & Yen, D. (2020). Task characteristics and knowledge management performance: model development and scale construction. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 259-276. doi:10.1080/14778238.2020.1785346.

