

# إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة حالة على الإدارات العامة

## بجامعة وادي الشاطئ، ليبيا

د. علي قاسم علي فضل\*

د. الرشيد عبد الله الزروق الرشيد\*

٢٠٢٥/١٢/٣١ تاريخ النشر:

٢٠٢٥/١١/٢٨ تاريخ القبول:

٢٠٢٥/١١/١٨ تاريخ التقديم:

**المستخلص:**

في ظل سعي الكثير من الدول والمؤسسات بما فيها الجامعات للتحول من الاقتصاد التقليدي نحو اقتصاد المعرفة، بربت الكثير من الجهود والمساهمات العلمية في محاولة لإبراز أهمية هذه المورد الواعد والذي يحتاج لإدارة حكمة ومستيرة للاستفادة من مزايا استغلاله في شتى المجالات. من هنا، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الليبية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية هامة كالولاء التنظيمي للموظفين. تحديداً، استهدفت هذه الدراسة استقصاء أراء العاملين بالإدارة العامة لجامعة وادي الشاطئ.

ولتحقيق الغرض من البحث، تم الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض كل جوانب البحث النظرية. في الجانب العملي، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (٦٣) موظفاً باستخدام استمار استبيان صممته لذلك. وقد تم استعادة كامل الاستمارات الموزعة والبالغ عددها (٦٣) استماراً، وتم تحليلها باستخدام مجموعة الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأفرزت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي باستثناء عملية تخزين المعرفة، إضافة لذلك، رصدت الدراسة ضعف مستوى الولاء التنظيمي لدى المستجيبين والذي قد يرجع لعدة أسباب، تم استعراضها مع توصيات أهمها: تعزيز تقنيات تخزين المعرفة، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، إضافة إلى تمية الولاء التنظيمي للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة - الولاء التنظيمي - جامعة وادي الشاطئ - ليبيا.

**ABSTRACT**

The ongoing pursuit by many nations and organizations, including universities, to transition

\*أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة وادي الشاطئ: [a.arshed@wau.edu.ly](mailto:a.arshed@wau.edu.ly)

\*\*محاضر - الهيئة الليبية للبحث العلمي - فرع بنغازي: [Ali.Fadu@aonsrt.ly](mailto:Ali.Fadu@aonsrt.ly)

from traditional economies to knowledge-based economies has highlighted the importance of knowledge as a promising resource. This resource demands wise and enlightened management to leverage its benefits across various fields. This study, therefore, aims to shed light on the quality of knowledge management processes within Libyan universities and their relationship on significant organizational variables, specifically employee organizational loyalty. The study particularly sought to survey the opinions of employees in the General Administration of Wadi Al-Shati University.

To achieve its objectives, the study adopted a descriptive-analytical approach to review all theoretical aspects. For the practical part, a comprehensive survey method was employed to collect data from the study population using a specifically designed questionnaire. All distributed questionnaires, totaling 63, were recollected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study yielded several key findings, most notably a strong positive relationship between knowledge management processes and organizational loyalty, with the exception of the knowledge storage process.

Additionally, the study observed a low level of organizational loyalty among respondents, which may be attributed to several reasons. These reasons were reviewed, along with specific recommendations the key of which are: Enhancing knowledge storage technologies, investing in technological infrastructure, in addition to developing employee organizational loyalty.

**Keywords:** Knowledge Management Processes – Organizational Loyalty – Wadi Al-Shati University – Libya.

## ١.١ . المقدمة.

في عصر العولمة، تعد المعرفة أحد الموارد الاستراتيجية التي دفعت الكثير من الدول لاعتماد مفهوم مجتمعي ومؤسساتي جديد يخص المعرفة بأهمية بالغة تعكس مكانتها المتمامية كأداة محورية لتحقيق السبق والتميز خصوصا في ظل الانفجار المعلوماتي المتزافق مع التطور التكنولوجي المتتسارع في نظم الاتصالات، والذي يسر عمليات اكتساب المعرفة وتداولها في إطار التحول إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة (البلوشي، صالح & محمد، ٢٠٢٢؛ Chen & Dahlman, 2005).

في هذا الصدد، يعد مجال التعليم العالي والبحث العلمي أبرز تلك القطاعات، وذلك لارتباط مؤسسته الوثيق بخلق المعرفة وإدارة عملياتها، والتي تعد في صلب اختصاصها والسبب الرئيسي لوجودها وتطورها. فالجامعات كأحد ركائز ذلك القطاع، تعد امتداداً طبيعياً لنظام تعليمي متسلسلاً... فالمعرفة كأصل غير ملموس، هي أداة قيمة وأساسية تستخدمنا الجامعات في بناء المجتمعات (أبوتايه، ٢٠٢٢)، وفي اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق مزايا تنافسية (Dei, & van der Walt, 2020).

بالنالي، وبالنظر للدور الرائد للمعرفة وانتشارها في زيادة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية... أصبح لزاماً على الجامعات باعتبارها أحد أهم مصادر المعرفة (Howell, & Annansingh, 2013) ، أن تقنن إدارة هذه الصناعة بمراحلها المختلفة كأحد أبرز التحديات الراهنة على المدى البعيد. أشار (Ghazali, Howell, & Annansingh, 2013) في هذا الصدد، بأن الجامعات هي الأفضل لممارسة نظم إدارة المعرفة وذلك لتعلق Azirawani, Norfaryanti, and Idawati (2007) وظائفها التقليدية الرئيسية بعمليات خلق ونشر المعرفة من خلال أنشطة البحث والتدريس وبرامج التوعية . Galgotia and Lakshmi (2022) أكدوا بأن لإدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات من خلال تبادل أفضل الممارسات، واتخاذ القرارات الصحيحة، وسرعة الاستجابة للتحديات المؤسسية الهامة... مع ذلك، أشار الباحثان إضافة إلى (Mazhar and Akhtar, 2016) بأن قلة من مؤسسات التعليم العالي، إن وجدت، تحقق جميع هذه العوائد أو حتى معظمها عملياً (Mazhar, & Akhtar, 2016) ، وذلك بسبب النقص في فهم دور إدارة المعرفة، وعدم القدرة على دمجها في ممارسات العمل اليومية، بالإضافة إلى غياب ثقافة نشر وتوزيع المعرفة. (Galgotia, & Lakshmi, 2022)

من جهة أخرى، أشار الكثير من الباحثين إلى دور إدارة المعرفة في التأثير على الكثير من المتغيرات التنظيمية بما فيها الولاء التنظيمي . فولاء الموظفين العميق لمؤسساتهم يجعلهم قادرون على خلق ومواكبة التطورات الجديدة لأنهم مدفوعون ذاتياً إلى المبادرة والإبداع والتكامل التلقائي لتحقيق أهداف مؤسستهم من خلال قبول فلسفة ورؤى تلك المؤسسات (Alyahamdi, 2023). في صدد العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي، أشارت الدراسات بأن الولاء التنظيمي لковادر الجامعات من المدرسين، يلعب دوراً أساسياً في إنجاح استراتيجية إنتاج المعرفة لتلك المؤسسات.

ميدانياً، وانطلاقاً من أهميتها، أجريت العديد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي في قطاعي التعليم الأساسي والعلمي. وفي البيئة العربية والإسلامية، وجدت دراسة أبوتايه (٢٠٢٢) علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي وبين معلمي قطاع التربية والتعليم الأردني. دراسة Alyahamdi and Alsinani

(2023) أيضاً رصدت تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على الولاء التنظيمي بين معلمي ذات القطاع بسلطنة عمان. فيما يخص الجامعات، أشارت دراسة كلاً من Biranvand, Ostani, and Ghannatian (2024) بوجود ارتباط إيجابي بين نظم إدارة المعرفة ومشاركتها وبين الولاء التنظيمي لموظفي المكتبات بجمهورية إيران. في البيئة الليبية، توصلت دراسة كلاً من Salama, Isaac, Habtoor, and Ameen (2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين بنية وإمكانات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي لدى موظفي قطاع التعليم الليبي.

## ٢.١. مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحيوية في العصر الحديث، حيث تهدف إلى جمع المعرفة وتنظيمها واستخدامها بشكل فعال داخل المؤسسات، وهذا يسهم في تحسين الأداء وزيادة الابتكار والالتزام التنظيمي. فلهذا، تعمل المؤسسات باستمرار على زيادة دور إدارة المعرفة فيها، والجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، حيث يعكس مدى انخراط الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام.

عليه، بمراجعة الدراسات السابقة التي تم سردها في المقدمة، تبرز مشكلة الدراسة، فقد أكد Nair and Munusami (2020) على محدودية البحث في مجال إدارة المعرفة في الجامعات، وإن تركيز هذه الأبحاث، كما أجريت، إما على جوانب محددة من عملية المعرفة، مثل الطبيعة الفردية للبحث والولاء للشخص أو على عناصر محددة لإدارة المعرفة، مثل معوقات خلق المعرفة وتبادلها بين الأكاديميين، إضافة إلى ذلك، أشار Nair and Munusami إلى أن معظم هذه الأبحاث أجريت في دول ذات أنظمة تعليم عالي ناضجة. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة لإثراء الأدب القائم بتسليط الضوء على واقع عمليات إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي الليبي وقياس أثرها على الولاء التنظيمي. إن إجراء هذا دراسة من شأنه تعزيز الوعي بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها للارتقاء بمستوى الجامعات ومخرجاتها خصوصاً في دول العالم النامي.

من خلال ما ذكر أعلاه جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ويمكن بلورة مشكلة

الدراسة من خلال السؤال التالي:

س - ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والولاء التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ؟

## ٣.١. أهداف الدراسة:

### ١.٣. الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

### ١.٣.٢. الأهداف الفرعية.

١. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ من وجهة نظر الموظفين.
٢. قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

### ١.٤. أهمية الدراسة:

#### ١.٤.١. الأهمية العلمية:

تكمّن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في دورها المحوري في إثراء الأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة والولاء التنظيمي، وذلك عبر تحليل العلاقة المعقدة بينهما في بيئه التعليم العالي. وتساهم الدراسة في سد فجوة بحثية عبر توفير تحليل ملقي ينقص الدراسات السابقة في الجامعات الليبية وتحديدًا جامعة وادي الشاطئ. كما تعمق الدراسة الفهم النظري لكيفية تأثير الأبعاد الستة لإدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) على الولاء التنظيمي، مما يفتح المجال لآفاق دراسات مستقبلية في هذا المجال.

#### ١.٤.٢. الأهمية العملية:

تبعد الأهمية العملية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم قيمة تطبيقية مباشرة لجامعة وادي الشاطئ والمؤسسات التعليمية الأخرى.

تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في:

- فهم الواقع: الحصول على تصور واضح حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة وواقع الولاء التنظيمي للموظفين.
- اتخاذ القرارات: دعم التخطيط الإداري من خلال تزويد القيادات بمعلومات قائمة على بيانات علمية.
- تحسين الأداء: المساهمة في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة ورفع مستوى الولاء التنظيمي (عبر تحسين بيئه العمل وتبادل المعرفة)، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والتميز المؤسسي.

إجمالاً، تستفيد من الدراسة المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتنظيم المعرفة.

#### ٤.١.٣. الأهمية الباحث:

تمثل أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث في مساعدتها على:

تمثل هذه الدراسة للباحث فرصة محورية لـ:

- تطوير الخبرة المعرفية: تعميق فهمه للنظريات والمفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وعلاقتها بدعم الولاء التنظيمي.
- تعزيز المهارات البحثية: تطوير قدراته المنهجية من خلال التطبيق العملي لمناهج البحث العلمي وتحليل البيانات الإحصائية الميدانية.
- فهم الواقع العملي: الاطلاع المباشر على التحديات العملية التي تواجه المؤسسات التعليمية الليبية في تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على الولاء الوظيفي.
- إضافة أكademie: تشكل إثراً نوعياً لمسيرته الأكademie والمهنية وتقدم رؤية تحليلية للمؤسسات التعليمية.

#### ٤.٥. فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي: -

**أولاً- الفرضية الرئيسية:**

- أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- ❖ **الفرضية بديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**ثانياً- الفرضيات الفرعية:** يمكن صياغة فرضيات فرعية عن الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

- أ. **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- ❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**بـ- الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**❖ الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**جـ- الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**❖ الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**دـ-الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**❖ الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**هـ-الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**❖ الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.

**وـ-الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

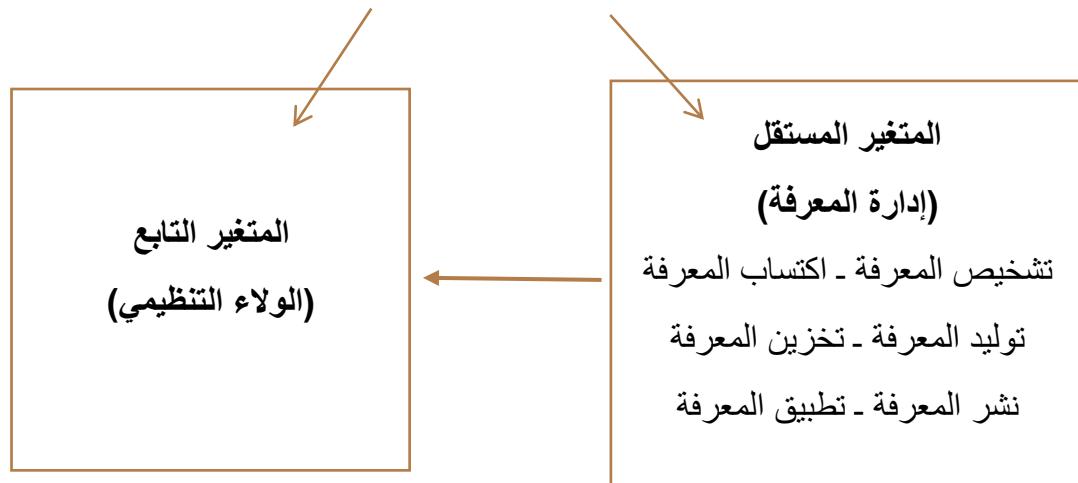
( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة جامدة وادي الشاطئ.

**❖ الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية

( $a \leq 0.05$ ) لدى موظفي الإدارة العامة جامدة وادي الشاطئ.

## ٦.١. نموذج الدراسة

### متغيرات الدراسة



شكل ١ : نموذج الدراسة

يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة بعناصرها: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي.

**٧.١ مجتمع الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالإدارة العامة جامعة وادي الشاطئ والبالغ عددهم (٦٣) شخص.

**٨.١ منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحثان الدراسة الميدانية كأحد أدوات البحث الرئيسية التي تشمل عملية تجميع للبيانات بواسطة استمار استبيان، وتحليلها باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ: (SPSS)

## ٢. الإطار النظري للدراسة

### ٢.١. المعرفة وإدارة المعرفة

#### ٢.١.١. المعرفة

ساهم التحول المتسارع نحو مفاهيم الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة في إيلاء المعرفة باهتمام متزايد على حساب عناصر الإنتاج الرئيسية الأخرى (الأرض ورأس المال واليد العاملة)، والتي أدى تراكمها إلى ما يعرف برأس المال الفكري كأحد أبرز أصول المنظمات الذي يتتطور باستمرار (نفيسيه، ٢٠٢٣). فالمعرفة كمصطلح، هي أعم وأشمل من المعلومات، حيث

تسعى لفهم وتجلية الحقائق والظواهر والأحداث بوضوح من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات والمهارات والقدرات (نفيسة، ٢٠٢٣)، في ذات السياق، أشار رشيد وحسين وعبد الامير (٢٠٠٩) بأن المعرفة هي معلومات منظمة ذات قيمة بحيث يمكن استخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات في سياق محدد. بشكل أكثر أهمية، يرى Davenport and Prusak (١٩٩٨) بأن المعرفة هي مزيج متتطور من الخبرة المؤطرة، والقيم، والمعلومات السياقية، ورؤى الخبراء، والذي يوفر إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها؛ وأكدا أن المعرفة في المؤسسات غالباً ما تدمر في الوثائق أو المستودعات، وفي الروتين التنظيمي، والعمليات، والممارسات، والمعايير لضمان تقدمها وازدهارها (Jennex, 2007). من هنا برزت أهمية وجود اسلوب إداري يتلاءم مع المعطيات الجديدة ويケفل التوظيف الامثل لهذا المورد الاستراتيجي الهام، ظهر مفهوم إدارة المعرفة لتلافي اشكالات المراحل السابقة ومجاراة تغيرات العصر الحالي والمستقبل (نفيسة، ٢٠٢٣).

## ٢١٢ . إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الصاعدة في مجتمع الأعمال، وأداة محورية للتحول والارتقاء وتحقيق الميزات التنافسية (Jennex, 2007). وفقاً لـ jennex (2005)، تعرف إدارة المعرفة على أنها ممارسة التطبيق الانتقائي للمعرفة المستقاة من التجارب السابقة في اتخاذ القرارات على أنشطة اتخاذ القرار الحالية والمستقبلية، وذلك بهدف صريح يتمثل في تحسين فاعلية المنظمة. كذلك، يرى الكاتب أن نظام إدارة المعرفة هو النظام المصمم لتسهيل جمع المعرفة وتخزينها واسترجاعها وإعادة استخدامها. وبالتالي، يتمثل هذا التصور لإدارة المعرفة وأنظمة إدارة المعرفة في أنها تجمع بشكل شامل بين الحلول التنظيمية والتقنية لتحقيق أهداف الاحتفاظ بالمعرفة وإعادة استخدامها، مما يُسهم في نهاية المطاف في تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والفردية (Jennex, 2007).

في هذا الصدد، يجدر التطرق إلى الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. هنا، يرى Hlatshwayo (2019) أن المعرفة تعد شكلاً من أشكال المعلومات، بينما إدارة المعرفة هي أحد أساليب إدارة المعلومات، مشيراً إلى أنها أسلوب أكثر حيوية من إدارة المعلومات، حيث تتيح إدارة الأحداث التي لا يمكن إدارتها عادةً ضمن نطاق إدارة المعلومات. وبالاستناد إلى Firestone (2001)، يوضح Hlatshwayo (2019) أن إدارة المعلومات تركز على كيفية إنشاء المعلومات ودمجها في المنظمة، بينما تقوم إدارة المعرفة بالأمر ذاته فيما يتعلق بالمعرفة. علاوة على ذلك، يضيف الأخير أن إدارة المعلومات تركز على إدارة مجموعة أضيق من الأحداث مقارنة بإدارة المعرفة، موضحاً أن المنظمة تدير عمليتين للمعلومات هما: إنشاء المعلومات ودمج

المعلومات. في المقابل، تدير المنظمة عمليتين للمعرفة وهما: إنشاء المعرفة ودمج المعرفة. ويخلص ذات الكاتب إلى أن عمليات المعلومات تختلف عن عمليات إنشاء المعرفة ودمجها في كونها تقتصر إلى التحقق من صحة ادعاءات المعرفة.

### ٢.١.٣ . عمليات إدارة المعرفة

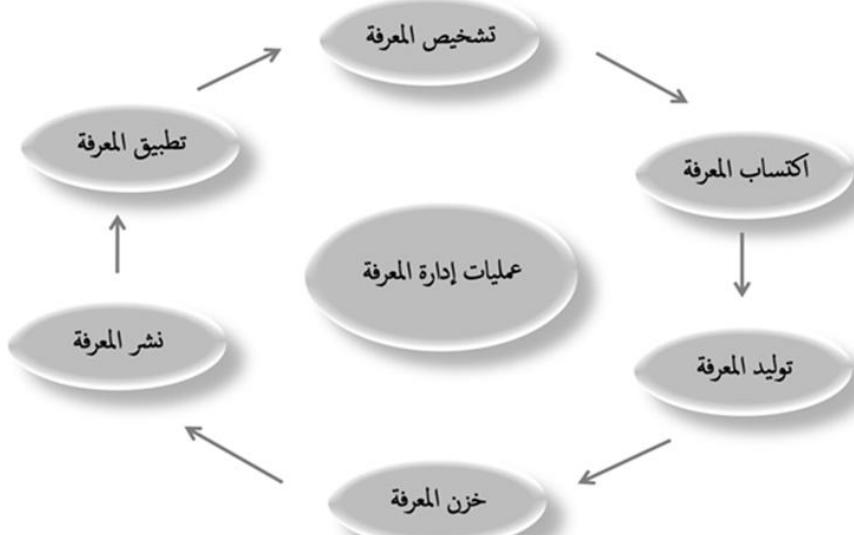
تناولت غالبية المدخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المبنية على المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغطيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وفي هذا الصدد، لابد من الإشارة إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغاثتها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تابعي وتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب وسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وخزنها، وتوزيعها ثم التطبيق. كمل هو موضح في الشكل رقم (٢).

#### ١. تشخيص المعرفة:

ويقصد بها تحديد نوع المعرفة التي ترمي المؤسسة لتحقيقها وتحديد مصادرها وكيفية الوصول إليها، أي تحديد الأفراد الحاملين لها ومواعدهم، ومكمن هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات، وكذلك تحديد المعرفة المناسبة لحل مشاكل المؤسسة (أبو تايه، ٢٠٢٢؛ الملكاوي والعمري، ٢٠٠٧).

#### ٢. اكتساب المعرفة :

ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات أو التدريب، ويعود ذلك أمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمات التي قد تتغير أو تندثر في مناخ لا يتسم باكتساب معارف الجديدة لعامليها (أبو تايه، ٢٠٢٢).



شكل رقم ٢ : عمليات إدارة المعرفة

**٣. توليد المعرفة :**

وفقاً لـ القبي وأبوشويته (٢٠٢٠)، فقد أشار (Jashapara, 2004) إلى توليد المعرفة على أنها عملية خلق المعرفة الجديدة واستحداثها ضمن حدود المؤسسة. وأكد (Rastogi, 2000) أن الاعتماد الرئيسي لعملية توليد المعرفة يقع على عائق أقسام البحث والتطوير من خلال التفكير الإبداعي والتعلم المستمر (القبي و أبوشويته ، ٢٠٢٠).

**٤. خزن المعرفة:**

وهي عملية حفظ المعرفة داخل المؤسسة، وهذا يعني وجوب توافرها في أي وقت ومن أي مكان (Jarrar, Schiuma, & Zairi, 2002). ومن أهم التحديات في شأن خزن المعرفة هو خطر فقدان المعرفة المرتبط بmigration الكوادر، والذي يستلزم الحفاظ على المعرفة المتراكمة خصوصاً في المؤسسات التي تتسم بمعدلات دوران عمل عالية للكفاءات (أبو تايه ، ٢٠٢٢ ،).

**٥. نشر المعرفة :**

ويقصد بها عملية توزيع ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة، سواء بين الأفراد، المجموعات، الوحدات، الأقسام أو حتى الإدارات. والمهم في عملية النشر هو ضمان وصول المعرفة الملائمة للباحث عنها في الوقت المناسب (القبي و أبوشويته ٢٠١١؛ محمد، ٢٠٢٠). وأشار البعض إلى دور نشر المعرفة في تعزيز قدرات العاملين بما ينعكس إيجاباً على أداء

المؤسسات، فالمعرفة الضمنية توزع بأساليب كالتدريب والنقاش، في حين ان الصريحة منها فتشر بالوثائق والنشرات وغيرها (القبي وأيوشوتة ٢٠٢٠).

٦. تطبيقات المعرفة :

ويقصد بها تنفيذ واستثمار المعرفة، فالمعرفة التي لا تنفذ هي مجرد تكلفة، والفارق بين ما يعلمه الفرد او المؤسسة وما ينفذه يعد من أهم معايير التقييم الإداري (أبو تايه ، ٢٠٢٢ ؛ الزيادات ، ٢٠٠٨) .

٢٠٢ . الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تطورت بشكل ملحوظ مع مرور الوقت، وذلك انعكاساً للتغيرات في بيئه العمل والتحولات المجتمعية الأوسع (Yan, & Azlan, 2025). فانتقل الولاء من التزام راسخ وعمل طويل الأمد في مؤسسة واحدة، إلى مفهوم أكثر ديناميكية وتعددًا للأبعاد (Yan, & Azlan, 2025). يشمل ولاء الموظفين اليوم أبعاداً مختلفة، وقد يختلف تفسيره بناءً على العوامل الثقافية والتنظيمية والفردية (Yan, & Azlan, 2025).

بشكل عام، يعرف الولاء التنظيمي على أنه شعور الموظف بالارتباط النفسي والانتماء إلى المنظمة (Alali, Alali, & Nomas, 2025). فالولاء عاطفي في المقام الأول، حتى في أصعب الأوقات، يظل المخلصون ملتزمين تجاه الشركة، لا يتجاهلوا أو يغادروا وظائفهم. فالموظفون الذين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء، يعملون بجد ويؤدون أداءً أفضل من ذوي الولاء المنخفض. إنهم أيضاً يقودون الإبداع والتغيير، يقللون من نسب دوران الموظفين وبالتالي، تخفيض تكاليف توظيف وتدريب الموظفين الجدد.(Alali et al., 2021; Al-Suraihi, Samikon, Al-Suraihi, & Ibrahim, 2021) على العكس من ذلك، يتجلى عدم ولاء الموظفين في التعليقات والمواقف السلبية تجاه زملائهم ومنظمتهم، وانخفاض كمية وجودة الأداء الوظيفي، وارتفاع مستويات سلوكيات الانسحاب مثل التغيب والتأخير وسرعة دوران العمل (Burke, & Singh, 2014). وبالتالي، بالنظر لأهمية الولاء التنظيمي كأحد محددات نجاح المنظمات، ينبغي عليها، مراعاة ما يعتمد عليه الولاء التنظيمي من عوامل كطبيعة العمل، والبيئة التنظيمي، والرضا الوظيفي، والقيادة، ونظام الأجر وغيرها ،(Alali et al., 2025; Eisenbeiss, Knippenberg, & Boerner, 2020; Hongjie, & Suryani, 2025).

فيما يخص أبعاد الولاء التنظيمي، فقد أشار (Allen & Meyer, 1990) إلى وجود ثلاثة أنواع منه : الولاء المستمر ويشير هذا النوع إلى إدراك الموظف بان تكلفة ترك المنظمة (خسارة العلاقات والعوائد ، والمزايا المكتسبة ) تفوق الفوائد المتوقعة في حال الانقال لعمل جديد. عليه يقرر الموظف الاستمرار في وظيفته الحالية. الولاء المعياري / الأخلاقي هو النوع الثاني

ويشير إلى الشعور بالالتزام الأخلاقي أو الواجب بالبقاء في المنظمة. وينبع هذا الالتزام من مجموعة من المعايير والقيم الاجتماعية أو التنظيمية التي تجعل الموظف يشعر بأنه (يجب عليه) البقاء في المنظمة. الولاء مدى الارتباط الوجداني للموظف بالمنظمة، والاندماج معها، والشعور بالهوية المشتركة. وهو الرغبة في البقاء في المنظمة بسبب الاقناع والقناعة العاطفية بها وبأهدافها وقيمها. النوع الثالث هو الولاء العاطفي والذي يعكس مدى الارتباط الوجداني للموظف بالمنظمة، والاندماج معها، والشعور بالهوية المشتركة. وهو الرغبة في البقاء في المنظمة بسبب الاقناع والقناعة العاطفية بها وبأهدافها وقيمها.

### ٣. الدراسة التحليلية

تهدف الدراسة التحليلية للتعرف على طبيعة علاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي لدى الموظفين بالإدارة العامة جامعة وادي الشاطئ.

#### ١٠٣ . بناء أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبياتها، والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وأهدافها، تم تبني استمار استبيان بالاستعانة بالدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات عليها وذلك لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة. بشكل أساسي، تتكون استمار استبيان من جزأين، الجزء الأول يحتوي على المعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فيحتوي على محورين: يتعلق الأول منها بمتغيرات إدارة المعرفة، أما المحور الثاني فيتعلق بالولاء التنظيمي، وقد تم استخدام المقياس الذي اعتمد (سالم، ٢٠٢٢)، مع إجراء بعض التعديلات ليتناسب مع أهداف الدراسة. ويحتوي المقياس المستخدم في الدراسة الحالية على (٣١) فقرة بناء على مقياس (ليكرت) ذي الخمس درجات. كما تم استخدام المقياس الذي استخدمه (خليفات و الملاحمة، ٢٠٠٩) مع إجراء بعض التعديلات عليها أيضا ليتناسب مع أهداف الدراسة، ويحتوي المقياس المستخدم في الدراسة على (١٥) فقرة مقاسة على مقياس (ليكرت) ذي الخمس درجات أيضا.

٢٠٣ . اختبار الثبات: لتطوير أداة قادرة على جمع معلومات بدقة، لابد أن تنتج إجابات ثابتة نسبياً. لذلك، قام الباحثان بتطبيق مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاداء، ويشير بعض المختصين ان قيمة ( $\alpha > 0.60$ ) تعد مقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

## جدول رقم (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات فقرات الاستبيان

معامل الثبات

Cronbach's Alpha <i>α</i>	عدد فقرات الاستبيان
0.789	٦٣

تدل النتائج أعلاه على تتمتع الأداة بمعامل ثبات أعلى من .٠٠٦٠، مما يدل على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، حيث إن قيمة الفا لفقرات الاستبيان التي تقيس كلا من إدارة المعرفة واللواء التنظيمي كانت (٠.٧٨٩) كما يظهر في الجدول السابق.

## ٣.٣. لمحـة عن المستـجـوبـين:

فيما يلي عرض موجز عن بعض الخصائص الديموغرافية للمجتمع، والمتمثلة في (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

## ١- الجنس:

الجدول التالي يبيـن توزيع مفردات العـيـنة من حيث الجنس.

## جدول رقم (٢) توزيع مفردات المجتمع من حيث الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	38	%60.3
أنثى	25	%39.7
الإجمالي	63	%100

يبـين الجـدولـ السـابـق تـوزـيعـ أـفـرـادـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ منـ نـاحـيـةـ الجنسـ،ـ حيثـ أـنـ مـنـ بـيـنـ الـ٦ـ٣ـ اـسـتـيـبـانـةـ كـانـ هـنـاكـ ٣ـ٨ـ ذـكـرـاـ،ـ بـنـسـبـةـ ٦٠ـ٠ـ٣ـ،ـ وـ ٢ـ٥ـ أـنـثـىـ،ـ بـنـسـبـةـ ٣٩ـ٠ـ٧ـ.

٢- العمر: تـبـيـنـ الجـداـولـ التـالـيـةـ تـوزـيعـ مـفـرـدـاتـ الـعـيـنةـ وـالـإـحـصـاءـ الـوـصـفـيـ لـمـفـرـدـاتـ الـعـيـنةـ بـحـسـبـ الـعـمـرـ

## جدول رقم (٣) توزيع مفردات المجتمع من حيث العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	19	%30.3

%31.7	20	من ٣٠ إلى أقل من ٤١ سنة
%19	12	من ٤١ إلى أقل من ٥١ سنة
%19	12	٥١ سنة فأكثر
100	63	الإجمالي

تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى أن الفئة الأكبر من المستجيبين كانت للأعمار ما بين ٣٠ إلى أقل من ٤١ سنة، بعدد (٢٠) شخص، وبنسبة ٣١.٧٪، يليهم في المرتبة الثانية ممن كانت أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وذلك بعدد (١٩) شخص، وبنسبة ٣٠.٣٪، وهذا مؤشر على غلبة فئة الشباب بين موظفي الجامعة. هذه الفئة غالباً ما يملك منتسبيها طاقات وقدرات عالية، وعادتاً ما يتمتعون بحماس كبير ورغبة في التعلم والتطور، مما يجعلهم قادرين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وهذا يساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة.

### ٣- المؤهل العلمي: الجدول التالي يبين مفردات العينة من حيث مستوى التعليمي.

جدول رقم (٤) توزيع مفردات المجتمع من حيث المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متواسط	7	%11.1
دبلوم عالي	25	%39.7
جامعي (بكالوريوس، ليسانس )	24	%38.1
ماجستير	1	%1.6
دكتوراه	6	%9.5
الإجمالي	63	%100

يتبيّن من الجدول السابق أن معظم افراد المجتمع هم من حملة شهادة دبلوم عالي، وعدهم ٢٥ فرد ونسبتهم ٣٩.٧٪، يليهم حملة الشهادة الجامعية (٢٤) وبنسبة ٣٨.١٪، وفي الترتيب الثالث يأتي حملة شهادة الدبلوم متواسط وعدهم ٧ وبنسبة ١١.١٪، وفي الترتيب الرابع يأتي حملة شهادة دكتوراه وعدهم ٦ وبنسبة ٩.٥٪، أما الباقي فهو موظف واحد فقط يحمل شهادة الماجستير.

يتضح مما سبق حرص إدارة الجامعة على توظيف فئة الشباب من ذوي الشهادات الجامعية، وذلك للاستفادة منهم ولمساعدتهم على الارتقاء بمستواهم الوظيفي والتعليمي، وكذلك خبرتهم بما يسهم في تعزيز موقع الجامعة على خريطة الريادة المحلية والدولية على المدى البعيد.

٤- مستوى الخبرة: الجدول التالي يبين مفردات المجتمع من حيث الخبرة.

**جدول رقم (٥) توزيع مفردات المجتمع من حيث الخبرة**

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	34	%54
من ٥ إلى أقل من ١١ سنة	11	%17.5
من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة	6	%9.5
من ١٥ سنة فأكثر	12	%19
الإجمالي	63	%100

تشير بيانات الجدول السابق أن جل افراد مجتمع الدراسة من الذين خدمتهم بالإدارة العامة أقل من ٥ سنوات حيث بلغ عددهم (٣٤) أي بنسبة (٥٤٪)، وقد بلغ عدد العاملين الذين خدمتهم بالإدارة العامة من ١٥ سنة فأكثر (١٢) فرد أي ما نسبته (١٩٪) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد العاملين الذين خدمتهم بالإدارة العامة من ٥ إلى أقل من ١١ سنة (١١) فرد أي ما نسبته (١٧.٥٪) من افراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد العاملين الذين خدمتهم بالإدارة العامة من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة (٦) افراد أي ما نسبته (٩.٥٪) من افراد مجتمع الدراسة.

نستنتج مما سبق وبما يتضمن مع حداثة تأسيس الجامعة وتطلعاتها المستقبلية لتمكين الشباب ان أغلب الموظفين بالإدارة العامة لديهم خبرة تقل من ٥ سنوات ولكن بحصيلة كافية من المهارات والقدرات التي تمكنتهم من إنجاز اعمالهم بكفاءة وفعالية.

#### ٤.٣. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### ١. ٤.٣. المحور الأول: إدارة المعرفة

###### ٤.٣.١. تشخيص المعرفة

**جدول رقم (٦) تشخيص المعرفة**

العبارة	المحور الأول: إدارة المعرفة	مترتفعة	الوسط	الانحراف	درجة المواقفة
المحور الأول: إدارة المعرفة		٣.١٦٦	١.٢٤٧٠	المحور الأول: إدارة المعرفة	مترتفعة
١. تشخيص المعرفة:		٣.٢٠٦	١.٢٢٩٨	المحور الأول: إدارة المعرفة	مترتفعة

١. تقوم الجامعة دوريا بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر.	1.3544	3.0635	متوسط
٢. تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.	1.3741	3.3968	مرتفعة
٣. تحدد الجامعة مصادر المعرفة في داخلها وخارجها.	1.6283	3.5333	مرتفعة
٤. تقوم الجامعة برصد منظم للمعارف المتتجدة من مصادرها المختلفة.	1.3275	2.6984	منخفضة
٥. تمتلك الجامعة خريطة خاصة بالمعرفة والخبرات الداخلية المتوفرة لديها.	1.4255	2.6667	منخفضة
٦. تقوم الجامعة بتشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر وسائل التقنية الحديثة كالإنترنت.	1.3476	3.0794	متوسط

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الدراسة، والمبنية في الجدول رقم (٦)، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو معظم فقرات المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة المتوسط الفرضي للأداة القياس (والذي يبلغ ٣٠٠ على مقاييس ليكرت الخمسية).

بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) (3.1669) بانحراف معياري قدره (1.24708)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ مرتفع نسبياً ويميل نحو الموافقة، ويعكس إدراكاً إيجابياً لدى الموظفين تجاه تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في بيئة عملهم.

وفيما يتعلق بتشخيص المعرفة، يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.2063) بانحراف معياري (1.22983)، مما يدل على درجة موافقة عالية لدى أفراد العينة على ممارسات تشخيص المعرفة في الجامعة. وبالنظر إلى الفقرات الفرعية الواردة بالجدول رقم (٦)، يتضح أن الفقرات "تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية" وكذلك "تحدد الجامعة مصادر المعرفة في داخلها وخارجها"، قد حظيت بدرجة موافقة مرتفعة مقارنة بباقي الفقرات في الجدول.

#### ٤.٣.٢. اكتساب المعرفة

جدول رقم (٧) بعد اكتساب المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>			
٢. اكتساب المعرفة:	٣.٢٨٧	١.٣٤٧	متوسطة

١. تكتسب الجامعة المعرفة من مصادر مختلفة	1.43916	3.2698	منخفضة
٢. توفر الجامعة الوسائل الحديثة الالزمة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة، وتشجعهم وتدعمهم على ذلك.	1.37623	2.8952	مرتفعة
٣. تقوم إدارة الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	1.48331	3.5698	مرتفعة
٤. يكتسب العاملون بالجامعة المعرفة من خلال مصادر مختلفة بما فيها الورقية والإلكترونية.	1.43524	3.1905	مرتفعة
٥. تساعد الجامعة العاملين بها على اكتساب المعرفة في مجالات مختلفة.	1.43809	3.1111	مرتفعة

فيما يتعلق ببعد اكتساب المعرفة، جاء المتوسط الحسابي له (٣٠.٢٨٧٣) أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على أن أراء مجتمع الدراسة تجاه هذا البعد جاءت إيجابية، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن اتجاهات مجتمع الدراسة جاءت حسب أعلى متوسط حسابي: الفقرة رقم (٣) "تقوم إدارة الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة" ، تليها الفقرة رقم (١) "تكتسب الجامعة المعرفة من مصادر مختلفة" .

#### ٤.٣.١.٣ توليد المعرفة

جدول رقم (٨) بعد توليد المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>			
٣. توليد المعرفة:	٣.١٦٥١	٠.٩٨٦٥١	مرتفعة
١. تعتمد الجامعة في توليد معارفها على مصادر داخلية وخارجية.	3.2134	1.3779	مرتفعة
٢. تتتوفر في الجامعة وسائل وأجهزة تقنية وإلكترونية كافية لتوليد المعرفة.	2.7952	1.41095	منخفضة
٣. تدعم الجامعة الحوار العلمي بين منتسبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومستشارين وطلبة لتبادل الأفكار.	3.1429	1.36615	مرتفعة
٤. تحرص الجامعة على الاحتفاظ بما يتوافر لديها من كفاءات بشرية تمتلك المعرفة.	3.6984	1.2396	مرتفعة
٥. تدعم الجامعة البحث العلمي كمصدر من مصادر توليد المعرفة.	2.746	1.2044	منخفضة

أما فيما يخص بعد توليد المعرفة، فقد جاء المتوسط الحسابي له (٣.١٦٥١) أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على إيجابية أراء مجتمع الدراسة تجاه هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن اتجاهات مجتمع الدراسة جاءت حسب أعلى متوسط حسابي: الفقرة رقم (٤) "تحرص الجامعة على الاحتفاظ بما يتوافر لديها من كفاءات بشرية تمتلك المعرفة"، تليها الفقرة رقم (١) "تعتمد الجامعة في توليد معارفها على مصادر داخلية وخارجية"، من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

#### ٤.٣.٤ تخزين المعرفة

جدول رقم (٩) تخزين المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>			
<b>٤. تخزين المعرفة:</b>			<b>منخفضة</b>
١. تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات الحديثة كالتوثيق والأرشفة الإلكترونية في عمليات تخزين المعرفة.	1.24249	2.1429	١.٢٤٧٦٨
٢. يتم تصنيف وتخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.	1.45297	3.1177	١.٢٥٣٥٧
٣. تقوم الجامعة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	1.25357	3.4571	١.٤٠٢٧٦
٤. تتوفّر في الجامعة آليات وأجهزة قادرة على التعامل مع المعرفة المخزونة بدقة وسهولة.	1.11155	2.8206	٢.٧١٥٩
٥. تمتلك الجامعة قواعد بيانات داخلية لتخزين المعلومات المعرفية تتمتع بدرجة حماية وخصوصية عالية.			
فيما يخص بعد تخزين المعرفة، جاء المتوسط الحسابي له (٢.٧١٥٩)، فقد جاء أقل من المتوسط العام (٣)، وهذا يدل على أن أراء أفراد المجتمع جاءت ما بين (عدم الموافقة، الحياد، والموافقة الجزئية) البعض عبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت الأهمية النسبية لها على التوالي حسب أعلى متوسط حسابي: الفقرة رقم (٣) "تقوم الجامعة بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار"، تليها الفقرة رقم (٢) "يتم تصنيف وتخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة"، من وجهة نظر مجتمع الدراسة.			

#### ٤.٣.٥ نشر المعرفة

## جدول رقم (١٠) نشر المعرفة

العبارة	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>			
٥. نشر المعرفة:	٣.٤٦٩٨	١.١٤٢٦٨	مرتفعة
١. تُوفر الجامعة قنوات فعالة لنشر وتبادل والاطلاع على المعرفة (تواصل، فعاليات، منصات إلكترونية).	3.1746	1.05555	متوسطة
٢. تشجع الجامعة على مشاركة الخبرات والمعرفة بين كوادرها من مختلف المستويات العلمية والإدارية.	3.2698	1.31009	متوسطة
٣. تُقدم الجامعة الدعم اللازم لنشر المعرفة (مادي، معنوي، فني).	3.7143	1.37288	مرتفعة
٤. تشجع الجامعة على نشر البحوث والدراسات والموارد التعليمية.	3.4127	1.2396	مرتفعة
٥. تشجع الجامعة على التعاون في مشاريع نشر المعرفة.	3.8778	1.15625	مرتفعة

من خلال الجدول رقم (١٠) بينت اتجاهات مجتمع الدراسة أن نشر المعرفة، جاء المتوسط الحاسبي له (٣.٤٦٩٨) أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة تجاه هذا البعد جاءت إيجابية ولعل أهمها بالترتيب حسب المتوسط الحاسبي: الفقرة رقم (٥) "تشجع الجامعة على التعاون في مشاريع نشر المعرفة" ، تليها الفقرة رقم (٣) "تُقدم الجامعة الدعم اللازم لنشر المعرفة (مادي، معنوي، فني)" من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

**٤.٣.٦ تطبيق المعرفة**

## جدول رقم (١١) تطبيق المعرفة

العبارة	الوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>			
٦. تطبيق المعرفة:	٣.٣٤٩٢	١.٢١٧٢٨	مرتفعة
١. تقوم الجامعة بتطبيق المعرفة المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	3.5397	0.98087	مرتفعة
٢. يتتوفر لدى المدراء في الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة	2.7176	1.42036	منخفضة

٣. تعلم إدارة الجامعة على توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل .	3.1257	1.41981	متوسط
٤. تنشر إدارة الجامعة ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للحقيقة .	3.4254	1.43649	مرتفعة
٥. تكلف الجامعة فرق عمل متخصصة للإشراف على تطبيق المعرفة .	2.8238	1.34233	منخفضة

من خلال الجدول رقم (١١) بينت اتجاهات المجتمع أن تطبيق المعرفة، قد بلغ المتوسط الحسابي له (٣٤٩٢) أعلى من المتوسط العام، وهذا يدل على أن أراء مجتمع الدراسة تجاه هذا البعد جاءت إيجابية ولعل أهمها بالترتيب حسب المتوسط الحسابي: الفقرة رقم (١) "تقوم الجامعة بتطبيق المعرفة المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور" ، تليها الفقرة رقم (٤) "تنشر إدارة الجامعة ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة" من وجهة نظر مجتمع محل الدراسة.

#### ٤.٣.٢ المحور الثاني: الولاء التنظيمي

جدول رقم (١٢): الولاء التنظيمي

العبارة	درجة الموافقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوع
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	٢.٩٣٢٣	١.١٢٠٩٥	٢.٩٣٢٣	منخفضة
١. أشعر بالاعتذار حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.	3.2381	1.56282	١.٥٦٢٨٢	متوسطة
٢. لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.	3.7492	1.38143	١.٣٨١٤٣	مرتفعة
٣. أنظر إلى المشكلات التي تواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.3492	1.42737	١.٤٢٧٣٧	مرتفعة
٤. توفر لي الجامعة المساعدة في وقت الحاجة.	2.8095	1.51186	١.٥١١٨٦	منخفضة
٥. يصعب على الالتحاق بجامعة جديدة، والانتفاء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة.	3.1587	1.51558	١.٥١٥٥٨	متوسطة
٦. أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة.	3.4127	1.66205	١.٦٦٢٠٥	مرتفعة
٧. أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها.	3.3592	1.51507	١.٥١٥٠٧	مرتفعة
٨. محبط العمل جيد ومحفز على الإبداع.	2.4286	1.54204	١.٥٤٢٠٤	منخفضة
٩. سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	2.5079	1.45772	١.٤٥٧٧٢	منخفضة

١٠. أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.	3.1587	1.52618	متوسطة
١١. تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوفر في جامعات أخرى مقابلة لها.	2.5873	1.54121	منخفضة
١٢. لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.	3.0476	1.6503	متوسطة
١٣. الانتقال من جامعة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	2.3333	1.37957	منخفضة
٤. أشعر أنني وسط عائلتي الثانية وأنين محاط بالرعاية والاهتمام.	2.6349	1.46245	منخفضة

أما المتغير التابع، وهو الولاء التنظيمي، فقد أظهرت نتائج التحليل حسب ما هو وارد في الجدول أعلاه أن هناك درجة موافقة منخفضة نسبياً فيما يخص الولاء التنظيمي لبعض فقراتها حيث بلغ متوسط الاجابة عليها (٢٠٩٣٢٣) والانحراف المعياري (١٠٢٠٩٥)، وهذا يشير إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لتلك الفقرات (متوسط الاجابة يقع ما بين غير موافق ومحايد). حيث يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن اتجاهات مجتمع الدراسة جاءت الأهمية النسبية لها على التوالي حسب أعلى متوسط حسابي: الفقرة رقم (٢) "لذى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها" ، والفقرة رقم (٦) "أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة" والفقرة رقم (٧) "أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها" والفقرة رقم (٣) "أنظر إلى المشكلات التي تواجهها على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية" ، "أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة" ، وتأتي الفقرة رقم (٥)، (١٠) على التوالي "يصعب على الالتحاق بجامعة جديدة، والانتفاء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة."، والفقرة رقم (١٢) "لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي" من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

#### ٤. اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة يتم اختبار فرضيات الدراسة، والتي تتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة جامعة وادي الشاطئ، وذلك باتباع طريقة تحليل معامل الارتباط بيرسون.

#### أولاً- الفرضية الرئيسية:

يتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط بيرسون، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠٠٧٣٤) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) كما هو مبين بالجدول رقم (١٣).

## جدول رقم (١٣) : قيم معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والولاء التنظيمي

المعامل	المتغيرات
معامل الارتباط	متغير
* * .٠٧٣٤	إدارة المعرفة - الولاء التنظيمي

يتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط بيرسون، وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين كل متغيرات إدارة المعرفة بالولاء التنظيمي (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي (٠٠٦٣٦، ٠٠٥٣٢، ٠٠٦٩٢، ٠٠٦٨٣، ٠٠٦٥٤، ٠٠٦٢٢)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١).

وببناء على ما سبق تم قبول:

- الفرضية البديلة للدراسة الرئيسية التي تؤكد على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية الرابعة التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية الخامسة التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نشر المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ.
- الفرضية البديلة الفرعية السادسة التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والولاء التنظيمي بالإدارة العامة جامعة وادي الشاطئ.

## ٥. النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

١. أظهرت الدراسة أن العاملين بالإدارة العامة بجامعة وادي الشاطئ لديهم مستوى إدراك مرتفع لخمس عمليات من عمليات إدارة المعرفة، وهي: التشخيص (بمتوسط ٣٠.٢٠٦٣)، والاكتساب (بمتوسط ٣٠.٢٨٧٣)، والتوليد (بمتوسط ٣٠.١٦٥١)، والنشر (بمتوسط ٣٠.٤٦٩٨، وهو الأعلى)، والتطبيق (بمتوسط ٣٠.٣٤٩٢). هذا يعكس جهود الجامعة في توفير مصادر المعرفة، وتشجيع توليد الأفكار، ودعم نشر وتطبيق المعرفة المكتسبة.
٢. أظهرت الدراسة أن العاملين لديهم مستوى إدراك منخفض لعملية تخزين المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠.٧١٥٩)، وهو أقل من المتوسط العام. يعزى هذا الانخفاض إلى ضعف اعتماد الجامعة على التكنولوجيا الحديثة في التوثيق والأرشفة الإلكترونية، وغياب الآليات وقواعد البيانات المتطرورة لتخزين واسترجاع المعرفة.
٣. أظهرت نتائج الدراسة درجة موافقة منخفضة نسبياً فيما يخص الولاء التنظيمي للموظفين تجاه الجامعة، حيث بلغ متوسط الإجابة عليها (٢٠.٩٣٢٣) أقل من المتوسط العام. يفسر ذلك بغياب المناخ الملائم للعمل، ونقص التشجيع والدعم، وتكرس البيروقراطية والروتين الذي يعيق فرص التطور.

## ٦- التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات من خلال النقاط التالية:

١. الحفاظ على وتطوير العمليات التي حظيت بإدراك مرتفع (التشخيص، الاكتساب، التوليد، النشر، والتطبيق) لضمان استمرار المساهمة في تحقيق رؤية الجامعة وتأدية رسالتها المجتمعية.
٢. تحسين الاهتمام بعملية تخزين المعرفة من خلال تحديث أنظمة الأرشفة والتوثيق ورقمتها بما يواكب التطورات، وامتلاك قواعد بيانات متطرورة تضمن سلامة وكفاءة خزن واستدعاء المعرفة نظراً لأهميتها التراكمية.
٣. تعزيز شعور كوادر الجامعة بالولاء تجاهها من خلال توفير بيئة عمل تتيح فرص التطور والإبداع، وتقدم مزايا تكرس شعورهم بالانتماء، مع التأكيد على أن كفاءة ونجاعة عمليات إدارة المعرفة هي إحدى الأدوات الفاعلة لرفع مستوى هذا الولاء.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

#### الكتب:

- ١ - الزيادات، محمد (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط ٦. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- السلمي، على (١٩٩٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط ٢. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- سويف، محمد نسيم على (٢٠١٦). التؤمنان الكفاءة والفاعلية. مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (٢٠٠٥). إدارة السلوك التنظيمي نظرية معاصرة لسلوك الأفراد في العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الملكاوي، إبراهيم خلوف (٢٠١٧). إدارة المعرفة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- محمد، قاسم القيروتى (٢٠١٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## ٢- الدراسات (مجلات، مؤتمرات، رسائل)

١. البلوشي، فهد بن علي ومحمد، أسماعيل حسانين احمد وصالح، محمد جهدي. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٧(٣١)، ٢٩٣-٣٢٢.
٢. الحربي، مريم عبد الله فرج راشد. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٥(١).
٣. القبي، الطيب محمد وأبو شويطة، فتحية أبو بكر محمد. ٢٠٢٠. دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية على المصادر التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، ٢(١٥)، ١٩-٤٨.
٤. الملكاوي، إبراهيم والعمري، أديب، (٢٠٠٧). دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، ١٨-١٦ أبريل، جامعة الزيتونة، الأردن.
٥. الزيدات، محمد (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط ٦، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٦. أبو تايه، فلجة. (٢٠٢٢). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البدية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٧. بابكر، سامر. (٢٠٢١). اقتصاد المعرفة: سلسلة كتب تعريفية، (العدد ١٣). صندوق النقد العربي.
٨. خليفات، عبد الفتاح صالح، والملاحمة، منى خلف. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٥(٤+٣)، ٢٨٩-٣٤٠.

٩. نفيسة، موفق. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية. دراسة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، الجزائر.

١٠. رشيد، صالح عبد الرضا؛ حسين، رونق كاظم؛ عبد الامير، ماجدة. (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المنظم: بحث تطبيقي في كلية الهندسة جامعة القادسية. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

١١. محمد، نوال يونس (٢٠١١). دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء. دراسة تحليلية للأراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٤)، العدد (٨)، ص ٩٨-١٢٦.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

١ - الكتب:

1. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
2. Jennex, M. E. (Ed.). (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. IGI Global.
3. Jashapara, Ashok (2004), *Knowledge Management: An Integrated Approach*, England, Prentice Hall.
4. McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.

٢ - الدراسات

1. Al-Ghamdi, A. (2021). The reality of the application of knowledge management to educational supervision at the education directorate in Asir region. *Arab Journal of Scientific Publication*, 22 (32), 251–304.
2. Alyahamdi, H., & Alsinani, N. (2023). The Role of Knowledge Management in Achieving Organizational Loyalty Among Teachers of Basic Education Schools in North Al Batinah Governorate in The Sultanate of Oman from Their Point of View. *Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*, 9(2), 145–192.
3. Alali, M. H. R., & Nomas, T. H. (2025). Strategic Transparency and Its Role in Achieving Organizational Loyalty. *American Journal of Business*, 2(2), 45–60.

4. Biranvand, A., Ostani, M., & Ghannatian, S. (2024). The Effect of Knowledge Management Systems and Knowledge Sharing on the Performance and Loyalty of Librarians. *Sciences and Techniques of Information Management*, 10(1), 239–264.
- 5-Burke, R. J., & Singh, P. (2014). Costs of employee loyalty and disloyalty: benefits of organizational values supporting work–personal life balance. *Effective Executive*, 17(4), 34.
6. Chen, D. H., & Dahlman, C. J. (2005). The knowledge economy, the KAM methodology and World Bank operations (World Bank Institute Working Paper, 37256).
7. Dei, D. G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100025.
8. Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2020). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 105, 1113–1124.
9. Galgotia, D., & Lakshmi, N. (2022). Implementation of knowledge management in higher education: A comparative study of private and government universities in India and abroad. *Frontiers in Psychology*, 13, 944153.
10. Galgotia, D. (n.d.). Implementation of Knowledge Management in Higher Education: A Comparative Study of Private and Government Universities in Dhruv. Galgotia Introduction.
11. Hlatshwayo, M. (2019). Information and knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 1–12.
12. Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39.
13. Jarrar, Y., Schiuma, G., & Zairi, M. (2002). Defining organisational knowledge: a best practice perspective. In 6th International Conference on Quality Innovation Knowledge.
14. Jennex, M. E. (2005). What is KM? *International Journal of Knowledge Management*, 1(4), i–iv.
15. Mazhar, S., & Akhtar, M. S. (2016). Knowledge management practices: a comparative study of public and private sector universities at Lahore. *Journal of Quality and Technology Management*, 12(1), 81–90.

16. Mohd Ghazali, M., Nor Azirawani, M., Norfaryanti, K., & Mar Idawati, M. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 301–312.
17. Rashtogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human System Management*, 19(3), 89–105.
18. Salama, S., Isaac, O., Habtoor, N., & Ameen, A. (2020). Impact of Availability of Knowledge Management Infrastructure on Improving the Performance of the Education Sector Staff in Libya: Organizational Loyalty as a Mediating Variable. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(1), 1–10.
19. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance, and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
20. Nair, B., & Munusami, C. (2020). Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 13(2), 174–190.
21. Yan, Z., & Azlan, S. N. (2025). Exploring the Interplay of Organizational Identification, Self-Esteem, and Employees' Loyalty among Grassroots Employees Working in Chinese Small and Medium Enterprises. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(2), 171–184.