مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)
اسم الكاتب: د. باسم غدير غدير
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4834
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:17 +03

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

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

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

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)

الدكتور: باسم غدير غدير*

(تاريخ الإيداع 31 / 3 / 2016. قُبِل للنشر في 19 / 5 / 2016)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ميسّرة، حيث تم توزيع (200) استبانة وتم استرداد (160). وقد توصّلت الدراسة إلى وجود متطلبات ملحّة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثّل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى وجود جملة من المعوقات المباشرة أهمها: عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى معظم أفراد العينة المدروسة، وعدم تخصيص التمويل الكافي لتطبيقها في جامعة تشرين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – الثقافة التنظيمية – الهيكل التنظيمي – تكنولوجيا المعلومات.

* أستاذ مساعد–قسم ادارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين –اللاذقية–سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

Determinants of Financial Structure Decision: Evidence from Syria Companies subject to the supervision of Syrian Commission on Financial Markets and Securities (2007 -2011)

Dr. Koussay Ammar *

(Received 31 / 3 / 2016. Accepted 19 / 5 / 2016)

□ ABSTRACT □

This study aimed to determine the requirements and constraints of the application of knowledge management at Tishreen University. The study area was a set of employees in the central administration of Tishreen University. The researcher used the questionnaire as a tool to collect data, where 160 questionnaires were recovered from a total of 200 distributed.

The result of this study found an urgent requirement for the application of knowledge management is the organizational culture, organizational structure and information technology, in addition to a number of direct obstacles, including: lack of clarity of the concept of knowledge management at most of the studied sample, and failure to allocate sufficient funding to be applied at Tishreen University.

Keywords: Knowledge Management - Organizational Culture - Organizational Structure - Information Technology.

***Assistant Professor- Business Administration Department- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia - Syria.**

مقدمة:

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

تكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة في مجال التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً لأنّها تعمل في اطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة في الجامعات، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات.)العلواني،2001).

بناء على ما سبق يترتّب على الجامعات مهمة مزدوجة، مهمّة تعزيز مفهوم إدارة المعرفة كمولّد وراع له ومهمّة استثمار مفاعيله في الجامعات من خلال إعادة تموضع مفهوم رأس المال الفكري في سياق الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة بما يخدم التركيز على متطلبات إدارة المعرفة ويعزّز الإبداع والابتكار وصولا لربط الجامعة بالنشاط الاقتصادي للدولة.

تعترض محاولات تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في الجامعات السورية العديد من المعوقات التي يحاول هذا البحث تحديدها والإشارة إلى المتطلبات اللازمة للنهوض بالجامعات السورية من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة واستثمارها الاستثمار الأمثل، والإجابة على تساؤلات عدة تطرحها إشكالية تأخر جامعاتنا السورية عن اللحاق بركب السائرين في طريق اقتصاد المعرفة وتفعيل دور إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة:

<u>الدراسة الأولى:</u>

عنوان الدراسة باللغة الانكليزية:

How knowledge management is affected by organizational structure(2012) .

عنوان الدراسة باللغة العربية :كيف تتأثر إدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي.

أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، وكذلك إدراك أهمية كل متغير في خلق وتبادل والاستفادة من المعرفة.

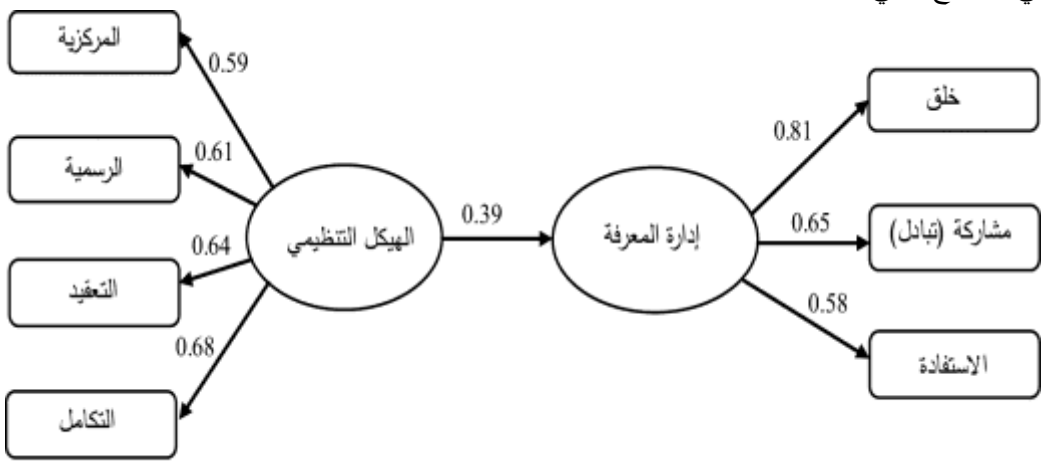
منهجية الدراسة:

استخدم الباحث التحليل الإحصائي والنموذج الهيكلي لفهم العلاقات بين المتغيرات الرئيسة (الهيكل التنظيمي

–إدارة المعرفة) في إيران. وقد تم تصميم الاستبيان بناء على مراجعة أدب البحث. وتم دراسة الارتباط بين المتغيرات، ثم تم التعرف على آثار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأخيرا تم استخدام نهج المعادلة الهيكلية لإجراء تحليل المسار، ودراسة تأثير المتغيرات الخارجية على المتغيرات المحلية.

نتائج الدراسة:

تشير النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بإدارة المعرفة. وبشكل عام، إذا كانت خصائص الهيكل التنظيمي أقل مركزية وأقل رسمية، وأكثر تعقيدا وأكثر تكاملا، فإن ذلك سيعزز من مستويات إدارة المعرفة. كما يظهر في النموذج الآتي:



الشكل رقم (1) – المصدر: ترجمة الباحث

<u>الدراسة الثانية:</u>

عنوان الدراسة باللغة الانكليزية:

Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs(2009) .

عنوان الدراسة باللغة العربية:

تطوير واختبار نموذج متعدد الأبعاد لإدارة المعرفة في الشركات السلوفينية الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام نموذج المعادلة الهيكلية من أجل اختبار نموذج نظري حول إدارة المعرفة لتطبيقه على الشركات السلوفينية الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة:

تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وتم تحديد حدود هذه الدراسات. وتم جمع البيانات بواسطة استبيان هيكلي تم توزيعه على الشركات السلوفينية الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد 128 استبيان صالح للدراسة وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي ونموذج المعادلة الهيكلية من أجل اختبار النموذج.

نتائج الدراسة:

تم تأكيد فرضيات نموذج إدارة المعرفة الذي تم وضعه، ويتضمن تعدد أبعاد إدارة المعرفة. وهذه الأبعاد هي: اكتساب المعرفة Knowledge acquisition، تخزين المعرفة Knowledge storage، نقل المعرفة knowledge

transfer، استخدام المعرفة Use of knowledge، وأخيراً قياس كفاءة تطبيق إدارة المعرفة Measuring the efficiency of KM implementation. كما يظهر في النموذج الآتي:



الشكل رقم(2) – المصدر: ترجمة الباحث

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة باللغة الانكليزية:

Knowledge management in China .A review(2010) .

عنوان الدراسة باللغة العربية:

إدارة المعرفة في الصين. مراجعة.

أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الورقة هو دراسة تطور إدارة المعرفة في الصين ودراسة أصولها الغربية.

منهجية الدراسة:

من أجل فهم إدارة المعرفة وأهميتها للناس، والتكنولوجيا والابتكار وعملية تقاسم المعرفة على مختلف المستويات في قطاع الخدمات في الصين، تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة أجزاء منفصلة تتناول ثلاث قضايا رئيسة لإدارة المعرفة في الصين وهي: التنمية development والتحديات التي تواجه الاقتصاد الصيني وصناعة الخدمات، وبحوث وتطبيق إدارة المعرفة في الصين، ومشاركة المعرفة والابتكار مع العوامل الثقافية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن نتائج المسوحات الخاصة بإدارة المعرفة في الصين قد تمت بناءً على أهداف مختلفة. وبالرغم من أن النظريات الغربية قد قدمت أساساً للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الصين، إلا أن البيئة الثقافة الصينية الفريدة من نوعها تتطلب نماذج بحوث صينية. كما أن تطور إدارة المعرفة في الصين لا يزال في مرحلة مبكرة.

الدراسة الرابعة:

عنوان الدراسة باللغة الانكليزية:

Knowledge management in international organizations(2010) .

عنوان الدراسة باللغة العربية:

إدارة المعرفة في المنظمات الدولية.

أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو مراجعة المداخل التي تناولت المنظمات الدولية لتعزيز إدارة المعرفة.

منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة منهجين مختلفين: يتضمن المنهج الأول تقديم دراسات الحالة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واللجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ للأمم المتحدة، البنك الدولي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة التعاون والتنمية والمفوضية الأوروبية. ويتضمن المنهج الثاني تقييم التقدم المحرز في النهج باستخدام معايير مشتركة لاختبار تنفيذ إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى أن جميع المؤسسات المشمولة في هذه الدراسة قد تجاوزت مرحلة إدارة المعلومات ووضعت نظم إدارة معرفة فعالة حيز التنفيذ. ومع ذلك، فإنّ الإدارة المنظمة والمنهجية للمعرفة الضمنية والخارجية توجد بدرجة أقل. ولا يوجد سوى عدد قليل من المنظمات الدولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي قد قاموا بدفع نظم إدارة المعرفة لدمج المعرفة الداخلية والخارجية، والمعرفة الضمنية والصريحة. وتظهر النتائج بوضوح: أنه لا يزال هناك مجال كبير لدى معظم المنظمات الدولية للتحسين بشأن المعلومات الخاصة بهم ونظام إدارة المعرفة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

من خلال المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث حول موضوع البحث، إضافة للعينة الاستطلاعية التي قام بها في جامعة تشرين، والتي وجد من خلالها غياب وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى العديد من العاملين الذين تم التساؤل معهم، إضافة إلى عدم توفر شبكات حاسوبية وطرق متطورة لتخزين البيانات، وعدم وجود إدارة خاصة بالمعرفة أو بعض الملامح الخاصة بها، والعديد من المشكلات الأخرى، من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة وصار بالإمكان طرح السؤال الرئيس الآتي: **ما هي متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟**

وللإجابة عن التساؤل الرئيس، فإن الباحث يسعى للإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة حول إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟
- هل يتناسب الهيكل التنظيمي وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟
- ما هو مستوى تكنولوجيا المعلومات السائد في جامعة تشرين؟
- ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟
- ما هي السبل الناجعة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية كونها تبحث في موضوع ذي أهمية بالغة للمنظمات في العالم، ولأنّ الجامعات السورية بأمس الحاجة لدراسة هذا الوافد الجديد لما له من أهمية في تطوير المنظمات التعليمية، الأمر الذي يسهم في رفد النشاط الاقتصادي في البلد. من هنا تأتي أهمية مثل هذه الدراسات لما يمكن أن تضيف وتؤسس لفهم أكثر عمقاً للمتغيرات الاقتصادية في المنظمات على المستوى العالمي.

الأهمية العملية:

يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير أداء المنظمات التعليمية في سورية وخاصةً الجامعات بحيث يمكنها تحديد المعوقات وتذليلها، وتحديد المتطلبات اللازمة وتأمينها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- تحديد مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة.
- تحديد مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي المطبّق في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة.
- تحديد مدى ملاءمة تكنولوجيا المعلومات السائدة في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة.
- تحديد المعوقات المباشرة التي تقف في وجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضيات العامة للبحث

- لا توجد ثقافة تنظيمية ناضجة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- لا يتناسب الهيكل التنظيمي المطبّق في جامعة تشرين مع إمكانية تطبيق إدارة المعرفة فيها.
- لا تسمح تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في جامعة تشرين بتطبيق إدارة المعرفة فيها.
- هناك العديد من المعوقات المباشرة التي تعترض إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

ولاختبار تلك الفرضيات قام الباحث بصياغة الفرضيات الإحصائية المنبثقة من أداة القياس التي استخدمت في البحث:

- لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، بحيث يشير ذلك المتوسط المحسوب إلى عدم توفر ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، بحيث يشير ذلك المتوسط المحسوب إلى عدم تناسب الهيكل التنظيمي السائد وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور تكنولوجيا المعلومات وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، بحيث يشير ذلك المتوسط المحسوب إلى عدم توفر تكنولوجيا معلومات تمكّن من تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، بحيث يشير ذلك المتوسط المحسوب إلى عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ظل المعوقات التي تعترضها جامعة تشرين.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في الادارة المركزية في جامعة تشرين.

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة ميسّرة تضمّنت 200 عاملا ممن وزّعت عليهم الاستبانات، حيث تم استرجاع 160 استبانة صالحة للتحليل، وبمعدّل استجابة بلغ 80%

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، وعلى المنهج الوصفي وطريقة البحث الميداني من خلال توزيع استبانة تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث، واستخدم أساليب التحليل المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS كاختبار ستودينت ومعامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين ودراسة الانحدار.

ثامناً: حدود الدراسة:

- **حدود زمانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الممتدة بين الشهر 2015/11 والشهر 2016/2
- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على جامعة تشرين.

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم المعرفة:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المعرفة حسب منهج أو طبيعة عمل الأكاديميين الذين قاموا بتعريفها ومن أهم التعريفات التي تناولت مفهوم المعرفة بأنها:

"مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة .وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة". (السمير، 2013، ص 7).

في حين يرى (Kidwell et al, 2000) أن المعرفة "تبدأ على شكل بيانات خام مكونة من رموز وأرقام يتم معالجتها وتحليلها وتخزينها لتتحول إلى معلومات يمكن نقلها وتجميعها ضمن وثائق ومستندات، يتم استخدامها في اتخاذ قرارات ممزوجة مع أحكام وخبرة القائمين على العمل وهنا يمكن أن نطلق عليها مصطلح (المعرفة)" (حنونة، العوضي،2011، ص6).

وعرفتها الأمم المتحدة على أنها: "S^(T+K=(I" أي أنها تساوي مجموع المعلومات مع التكنولوجيا مثقلة بالمشاركة. (p4،2003،ESCWA)

وتقسم المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية:

المعرفة الصريحة: يعرفها الزيادات بأنّها المعلومات الموثقة أو المرمّزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها. (حنونة، العوضي،2011، ص7)، والتي يسميها NONAKE بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى الخارج. (بوعشة، بن منصور،2012، ص8)

المعرفة الضمنية: هي "المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات" (السرحاني، 2013، ص7) والتي بيّنها M.POLANY على "أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وهذا ما يفسر قيامه بأنشطة وعمليات لا يمكنه تفسيرها" (بوعشة، بن منصور،2012، ص8).

مصادر المعرفة:

وتقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

- **المصادر الداخلية:**

وتشمل كافة المعارف المتواجدة والمتولدة داخل المنظمة، والمتبادلة بين لأفراد العاملين فيها، والتي تم الحصول

عليها عن طريق العمل، وتعلم طرائقه، واكتشاف طرق وآليات جديدة لأداء الأنشطة والمهام، بالإضافة إلى خبرة الأفراد، والحوار التبادل فيما بينهم حول كيفية أداء المهم، والمدعمة بالمؤتمرات الداخلية، والندوات والورشات التدريبية الهادفة إلى الارتقاء وتحسين مستوى الأداء، من خلال زيادة مهارة وكفاءة العاملين المستندة على معارفهم ومعلوماتهم وخبراتهم. (آل عثمان،2013، ص23).

●المصادر الخارجية:

وتشمل كافة المعارف التي يمكن للمنظمة الحصول عليها من البيئة المحيطة، سواء من خلال استيراد الخبرات من المنظمات الأخرى، أو عن طريق الندوات والورشات العلمية التي تعقد خارج المنظمة، او عن طريق محركات البحث والشبكات العنكبوتية، والمجلات العلمية، ويمكن للمنظمة الوصول إلى هذه المعرفة من خلال إقامة علاقات مع المنظمات الرائدة في ميدان العمل، أو الحصول علها من خلال استنساخ هذه المعارف والوصول إليها عن طريق الموردين، والعملاء، وغيرهم من حلقات الوصل مع هذه المنظمات (آل عثمان، 2013، ص23)، حيث يرى VILL بأن المنظمة باعتبارها جزء من بيئة محيطة فلا بد لها من دراسة هذه البيئة وتحليلها لتحديد الفرص والتهديدات، من خلال وجود قسم رصد مختص مهمته تجميع المعارف والمعلومات من البيئة المحيطة. (زلماط، 2010، ص .49).

<u>دورة اكتساب المعرفة:</u>

تم تحديد مراحل اكتساب المعرفة بأربع مراحل رئيسة:

●البحث عن مصادر المعرفة:

تعدّ هذه المرحلة هي الركيزة الأساس في بناء المعرفة واكتسابها، حيث تبدأ العملية بالحصول على المعلومة التي تعدّ المادة الخام للمعرفة، ويمكن البحث عن المعلومات من اهل الخبرة والعلم، سواء كانوا أشخاص ام مؤسسات علمية وبحثية، وق زادت امكانية الحصول على المعلومات مع تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية وانتشار الشبكات العنكبوتية ووسائل التواصل. (محمد، د.ت، ص9).

●استيعاب المعرفة:

في هذه المرحلة يتم معالجة المعلومات من خلال حفظ المعلومات وتخزينها وفهمها ومعرفة كيفية ومكان استخدامها، وقد زاد تطور الحاسب الآلي وانتشاره من جهة، وتطور برمجيات وتطبيقات استخدامه من جهة ثانية، في تسهيل وتسريع هذه العملية، واتساع رقعتها ونتائجها. (شيشون، 2011، ص 58).

●توظيف المعرفة:

تمثل هذه المرحلة استخدام المعرفة التي تم استيعابها في نواحي الحياة المختلفة، بما يتناسب مع ظروف المنظمة ومشاكلها وخططها، وتشكل نظم المعلومات والبرمجيات واحدة من أفضل الوسائل لتوظيف المعرفة. (حمادي،2013، ص .15).

●توليد المعرفة:

تقوم هذه المرحلة على تطوير المعرفة المكتسبة أساساً، وإحلال معرفة جديدة بدلاً من معرفة سابقة قديمة، وتمثل شكلا من التغذية العكسية التي تقوم على تطوير وزيادة المعرفة الحالية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة. (زرقون، عرابة، 2014، ص 124).

ومن الجدير بالذكر أن اكتساب المعرفة هي عملية متكاملة وتراكمية لا تنتهي بمرحلة معينة، إنما هي عملية متتابعة تتراكم فيها الحالة المعرفية على المراحل التي سبقتها، وتتطور مع مرور الزمن، على عكس باقي موارد المنظمة التي تتناقص وتتقادم مع مرور الزمن.

إدارة المعرفة:

عرفتها جامعة تكساس بأنها "عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقطير المعلومات بطريقة تحسّن من فهم الموظف بما ينعكس بفائدة على أداء المنظمة". (F. A. Uriarte, Jr،2008، p:15)

وعرّفها مركز الجودة والانتاجية الأمريكي بأنها "عملية واسعة لتحديد وتنظيم ونقل واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة مرتكزة على أربع أسس هي: التكنولوجيا والثقافة والقيادة والقياس". (Uriarte .F. A، Jr،2008، p:29)

وتعرّف بأنها "عملية شاملة لخلق وتخزين ونقل المعرفة داخل المنظمة من خلال تحديد الحالة الراهنة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد العمليات اللازم القيام بها لتلبية هذه الاحتياجات". (Kucza .T، 2001، p:16)

ويكمن جوهر إدارة المعرفة في القدرة على الانتقاء والوصول وأرشفة أفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة لأداء العمل وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المديرين، وعلى مستوى سلوك الأفراد أو سلوك الجماعات. (B. Bergeron, 2003, p:6)

كما تعرف بأنها "عملية جمع وإدارة وتقاسم رأس المال المعرفي في المنظمة، مما يحقق كفاءة وفعالية أكبر للمنظمة من خلال إزالة كافة العمليات الزائدة، وانضباط أكبر يعزز النهج التعاوني في المنظمة". (Bhojaraju، 2005، p:37).

تطور إدارة المعرفة:

على الرغم من كتابات العديد من الباحثين في علم الإدارة حول المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء أمثال druker و(Uriarte .F. A، Jr,2008, p:32) Strassman وبيكر الذي سماها برأس المال المعرفي المتمثل بالعاملين في المنظمة والهيكل الإداري وعملاء المنظمة، إلا أن الولادة الحقيقية كانت لهذا المفهوم كانت من خلال كتابات svieby في الثمانينات من القرن الماضي، وكتابات nonaka.

وعزز هذا المفهوم انعقاد المؤتمر الأول لإدارة المعرفة عام 1994 تحت رعاية yong & ernest والمؤتمر الثاني عام 1995 تحت رعاية المركز الأمريكي للجودة والانتاج (آل عثمان، 2013، ص27)، من ثم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة بتواتر متسارع سواء من ناحية الكتابة الأكاديمية أو التطبيقات العملية لإدارة المعرفة حتى قام البنك المركزي على سبيل المثال بتخصيص 4% من ميزانيته لتطوير أنظمة إدارة المعرفة في العام 1999. (حمادي، 2013، ص . 17).

حيث يمكن القول أن التطور التقني وما رافقه من تطور في مجال المعلوماتية والاتصال، بالإضافة إلى التراكم المعرفي المترافق مع تزايد الابتكارات والاكتشافات الجديدة ساهم في التطور الكبير لهذا المفهوم من بداية القرن الواحد والعشرين حتى يومنا هذا. (ماضي، 2010، ص 43).

أهمية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة هي الطريقة التي تربط استثمار النهج المعرفي بنتائج أفضل وأكثر نفعاً، في مختلف المستويات التنظيمية، وبالتالي التأكيد على الربط بين المعرفة والجودة

(ABO YASSIN et al, 2011, p:394)، مما يعني أنّ أهمية إدارة المعرفة تظهر في النواحي والنقاط الإيجابية التي يمكن الوصول إليها عند التطبيق الفعال لهذه الإدارة ومن نقاط الضعف والسلبيات التي يمكن تلافيها، ويمكن تلخيصها بالآتي:

•تبسيط الإجراءات والعمليات وما يرافقها من تخفيض في التكاليف وتحسين في الكفاءة والفاعلية للمنظمة، ولاسيما في تحسين جودة الخدمة في المنظمات الخدمية نتيجة تطبيقها لمفهوم التحسين المستمر، (حمادي، 2013، ص . 24).

كما تعدّ إدارة المعرفة منهجاً فعالاً في تحول المنظمة إلى مؤسسة عصرية تواكب التطور والتقدم في مجال التقنية والمعلوماتية، وما يسهم في ردم الفجوة المعرفية في ظل بيئة تستند على المعلومة كركيزة أساسية في تحقيق تقدمها (العربي، غزالي، 2012، ص120).

•تعدّ إدارة المعرفة وسيلة فعالة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري ذو الطبيعة الديناميكية الذي يمكن إدارته من خلال النظم والبرامج العمليات التي توفرها إدارة المعرفة (آل عثمان، 2013، ص . 30)، من خلال تحديد المعرفة وتوثيقها وتقييمها ومشاركتها، وبالتالي تنظيم وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من تراكم الخبرة والمعرفة (حمادي، 2013، ص 24).

•إن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تبنيها لمفهوم المشاركة وإفساح المجال أمام الموارد البشرية للتعبير عن أراءها بحرية، ومشاركة أفكارها، مما يخل حالة ابداعية تكون ركيزة أساسية لمواجهة المنافسة، ولطرح أفكار خلّاة لحل المشكلات وتطوير الأداء، وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة متسارعة التغيرات (العربي، غزالي، 2012، ص120)

<u>فوائد إدارة المعرفة:</u>

ينعكس تطبيق إدارة المعرفة بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار من خلال توفير كافة البيانات والمعلومات والمعارف بشكل مدون أو بصورة يسهل الوصول إليها، ما ينعكس على سرعة اتخاذ القرار وصوابيته سواء كان ذلك على مستوى الإدارة الوسطى والتشغيلية أو حتى على مستوى الإدارة العليا، ويترافق ذلك مع ارتقاء مستوى أداء العاملين عن طريق وضوح بيئة العمل، من خلال ظهور آليات العمل وسياساته وآلياته بطريقة موثقة وبسيطة، مما يساعد على تلافي الأخطاء إلى الحدود الدنيا، مترافقا مع سرعة في تنفيذ المهام، وأداء العمليات. كل ذلك ينعكس على أداء المنظمة ككل من خلال انخفاض التكاليف وتقليل الهدر الذي سوف يساعد المنظمة على تعزيز مركزها المالي، وزيادة قدرتها التنافسية مترافقة مع تحسين في جودة منتجاتها، الأمر الذي سوف يساعد المنظمة على الوصول إلى رضا العميل من خلال إشباع حاجاته والعمل على تلبية رغباته، عن طريق تطوير ثقافة الابتكار في المنظمة، مدعومة بقدرة المنظمة على تسجيل وتدوين التجارب السابقة (الطائي، العادلي، 2014، ص .27).

<u>معوقات تطبيق المعرفة:</u>

يمكن تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالآتي:

•ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، أو ضعف استخدامها بالطريقة والآلية المناسبة.

•الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة وتدوينها هو الهدف، وليس استخدام هذه المعرفة وتطبيقها.

•عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية.(حمادي، 2013، ص .44-45)

•عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والافتقار للكوادر البشرية.

•ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح العملية الإدارية. (آل عثمان، 2013، ص . 47-48)

•الروتين والسلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، وظهور روح اللامبالاة، والابتعاد عن الابتكار والتجديد، وكل ذلك ينعكس سلباً على تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي إلى ترهّل المعرفة الحالية

واضمحلالها. (العربي، الغزالي، 2012، ص 133-135)

متطلبات إدارة المعرفة:

هناك العديد من الدراسات التي حدّدت متطلبات إدارة المعرفة، وقد عمد الباحث إلى اعتماد التصنيف الذي لخّص متطلبات إدارة المعرفة في بنود ثلاثة:

●الثقافة التنظيمية:

يقول M.Grozierأن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية، أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم. وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا. (بوراس، 2014، ص . 19)

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود ثقافة تنظيمية لدى الموارد البشرية (رؤساء ومرؤوسين) تدعم مفهوم التعلم لدى العاملين وتشجعهم عليه، كما تشجع على تبادل المعارف والمعلومات ومشاركتها (Dalkir, 2005، p: 185)، باستخدام برامج تحفيز مادية او معنوية، كما يجب التركيز على بناء إيمان لدى العاملين بأهمية المعرفة وانتاجها، وضرورة مشاركتها وتقاسمه مع الآخرين بما يحقق تراكمها وتطورها، ويعوج بالفائدة الأعظم على كافة العاملين كأفراد، والمنظمة ككل متكامل.

●الهيكل التنظيمي:

يصنّف الهيكل التنظيمي وفق ثلاثة عناصر رئيسة: الرسمية، والمركزية، والتكامل (عثمان، 2013، ص . 521)، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي في المنظمة يؤثر على آلية وطريقة نقل وتبادل وتخزين ومعالجة واسترجاع وتراكم المعرفة، لذلك لابد من وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية، مما ينعكس على فتح الباب أمام الأفراد على الإبداع والتطور. يتميز هذا الهيكل بالمرونة واللامركزية ليأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية والرسمية والروتين في عمليات الاستلام والتسليم.

يتطلب ذلك مدير يكون بمثابة القائد لفريق العمل، يمكّنه مركزه هذا من قيادة الفريق نحو تحقيق أهداف المنظمة في ظل قيادة ظرفية تفاعليه تحفز العاملين نحو تبادل معارفهم ضمن الفريق، من خلال ثقتهم بالمدير وطبيعة العمل الذي يقوم به.

●تكنولوجيا المعلومات:

تتطلب إدارة المعرفة وجود بنية تحتية تكنولوجية (معدات، وبرمجيات، موارد بشرية) تحقق الاستخدام والاستغلال الأمثل للبيانات والمعلومات المتوافرة، سواء من حيث القدرة على التخزين والاحتفاظ والاسترجاع بالصورة المناسبة، والشكل المناسب، أو من خلال القدرة على المعالجة والتشغيل والقيام بالعمليات الرياضية والاحصائية والمنطقية، وما ينعكس على تطوير وتنمية المعرفة الحالية، وفي النهاية عملية توزيع وايصال ونقل المعلومات والمعارف إلى الجهة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين. والجدير بالذكر، أن استخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبط بتكاليف مرتفعة يرافقه أداء أوسع وأشمل للعمليات (سواء من حيث الحجم، أو السرعة)، لذلك فإن استخدام هذه التكنولوجيا مرتبط ارتباطاً وثيقاً مع حجم المنظمة وحجم أعمالها

(B. Bergeron, 2003, p:14-13) ، حيث يمكن القول أن فائدة استخدام تكنولوجيا المعلومات تزداد طرداً مع ازدياد حجم المنظمة وضخامة استثماراتها.

كل هذه المتطلبات لن ينجح توفيرها في تحقيق إدارة معرفة فعالة مالم تكن مدعومة برغبة من الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة، مبينة على معرفة وفهم واضح لعمليات إدارة المعرفة، والاستراتيجيات والأهداف التي ينطوي تحقيقها على إدارة المعرفة في المنظمة.

النتائج والمناقشة:

استخدم في استبانة البحث مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، ووزعت الاستبانة على عينة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، باعتبارها المكان الذي تتواجد فيه مختلف إدارات الجامعة الأساسية، والتي من الممكن أن يكون لها إلمام بموضوع البحث حسب ما يرى الباحث، وقد استخدمت في التحليل المؤشرات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الاسمية والرتبية، وتمّ تطبيق اختبار مستوى الصدق والثبات لتحديد مدى ملائمة أسئلة الاستبيان لهدف البحث، إضافة إلى مجموعة من اختبارات الفروق بين المتوسطات.

- مقياس الصدق والثبات:

مقياس الصدق:

لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للفقرات: نوجد معاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط) بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة. كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم(1) مصفوفة الارتباط

		متوسط اجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية	متوسط اجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	متوسط اجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا	متوسط اجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي
متوسط اجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.720**	.738**	.839**
	Sig. (tailed-2)		.000.	.000.	.000.
	N	162	160	160	160
متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.720**	1	.564**	.522**
	Sig. (tailed-2)	.000.		.000.	.000.
	N	160	160	160	160
متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا	Pearson Correlation	.738**	.564**	1	.548**
	Sig. (tailed-2)	.000.	.000.		.000.
	N	160	160	160	160
متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل	Pearson Correlation	.839**	.522**	.548**	1
	Sig.	.000.	.000.	.000.	

التنظيمي	(tailed-2)					
	N	160	160	160	160	160
متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	.955**	.832**	.829**	.829**	1
	Sig. (tailed-2)	.000	.000	.000	.000	
	N	162	160	160	160	162

.(Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed .**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

إنّ جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلي للاستبيان وبقية متوسطات قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث: $0.01 = \alpha > p = Sig$

مما يؤكد مستوى صدق فقرات الاستبانة.

مقياس الثبات**Coefficient Reliability** :

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS. وعادة ما تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة إذا زادت عن(0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما ازدادت عبارات الاستبانة مما يدل على أن الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، ويزداد أيضاً كلما كانت إجابات أفراد العينة متباينة أي غير متجانسة.

بتطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع عبارات الاستبانة نجد الجدول الآتي:

جدول رقم(2) معامل ألفاكرونباخ

N of Items	Cronbach's Alpha
28	864.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 بالنسبة لجميع العبارات مما يعني الاستبانة تتمتع بثبات جيد (0.864) وهي صالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى- لا يوجد ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟ يمكن تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الفرضية الإحصائية التالية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، تشير إلى عدم توفر ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الآتي:

- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test:

جدول رقم (3) الإحصاءات الخاصة بإجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
04262.	54250.	2.1852	162	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو 2.18 وهو يشير الى عدم توفر ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، يعدّ

حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. يحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد(3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

جدول رقم(4) نتائج اختبار ستودينت

3 =Test Value						
Confidence %95 Interval of the Difference		Mean Difference	(Sig(2-tailed	df	t	
Upper	Lower					
-7306.-	-8990.-	-81481.-	000.	161	-19.117-	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتّضح أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 2.18 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكن معه الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى عدم توفر ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

<u>الفرضية الثانية</u>– لا يوجد هيكل تنظيمي يسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟ يمكن تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الفرضية الإحصائية التالية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، تشير إلى عدم تناسب الهيكل التنظيمي السائد وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الآتي:

- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T–Test:

جدول رقم (5) الإحصاءات الخاصة بإجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
05053.	63912.	2.1571	160	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو2.15 وهو يشير إلى أن الهيكل التنظيمي المطبّق في جامعة تشرين لا يتناسب مع إمكانية تطبيق إدارة المعرفة فيها، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. يحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد(3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

جدول رقم(6) نتائج اختبار ستودينت

3 =Test Value						
Confidence Interval %95 of the Difference		Mean Difference	(Sig.(2-tailed	df	T	
Upper	Lower					
-7431.-	-9426.-	-84286.-	000.	159	-16.681-	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتّضح أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 2.15 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكن معه الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي المطبّق في جامعة تشرين لا يتناسب مع إمكانية تطبيق إدارة المعرفة فيها.

الفرضية الثالثة– لا تسمح تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في جامعة تشرين بتطبيق إدارة المعرفة فيها؟ يمكن تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الفرضية الإحصائية التالية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور تكنولوجيا المعلومات وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، تشير إلى عدم توفر تكنولوجيا معلومات تمكّن من تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الآتي:

- حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور تكنولوجيا المعلومات، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test:

جدول رقم (7) الإحصاءات الخاصة بإجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
04542.	57451.	2.2000	160	متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو 2.2وهو يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في جامعة تشرين لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة فيها ، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف .يحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد(3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

جدول رقم(8) نتائج اختبار ستودينت

3 =Test Value						
Confidence %95 Interval of the Difference		Mean Difference	(Sig. (2-tailed	df	t	
Upper	Lower					
-7103.-	-8897.-	-80000.-	000.	159	-17.614-	متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتّضح أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 2.2 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكن معه الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في جامعة تشرين لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة فيها.

الفرضية الرابعة– هناك العديد من المعوقات المباشرة التي تعترض إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟ يمكن تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الفرضية الإحصائية التالية: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم(3)، تشير

إلى عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في ظل المعوقات المباشرة التي تعترضها جامعة تشرين. ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال الآتي:

●حساب متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات المباشرة، واختبار وجود فرق بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد باستخدام اختبار ستودينت T-Test:

جدول رقم (9) الإحصاءات الخاصة بإجابات أفراد العينة على محور المعوقات المباشرة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات المباشرة	160	2.3000	51150.	04044.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو 2.3 وهو يشير الى وجود العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. يحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد(3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار ستودينت

	3 =Test Value					
	T	df	(Sig. (2-tailed	Mean Difference	Confidence %95 Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور المعوقات المباشرة	-17.311-	159	000.	-70000.-	-7799.-	-6201.-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتّضح أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 2.3 ومتوسط الحياد 3 الأمر الذي يمكن معه الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق ادارة المعرفة في جامعة تشرين.

النتائج المناقشة:

النتائج:

●تبيّن من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبيّن وجود حاجة لتفعيل دور الإبداع ورعايته وإشراك العاملين في حل المشكلات والصعوبات إضافة إلى الحاجة لتطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم.

●تبيّن من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ناضج يسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبيّن وجود حاجة لتخفيف المركزية في العمل وتبادل فعال للبيانات والمعلومات الخاصة بدعم اتخاذ القرار.

●تبيّن من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد بنية تكنولوجية جاهزة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبيّن وجود حاجة لنظم معلوماتية متكاملة إضافة إلى نظم اتصال تكنولوجية متطورة بغية

التدفق المرن للبينات والمعلومات بكافة المستويات.

●تبيّن من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث وجود معوقات مباشرة لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين، إذ تبيّن عدم وجود فهم حقيقي لمصطلح إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، وعدم تخصيص موارد مالية ومادية لتطبيق إدارة المعرفة.

التوصيات:

فيما يخص الثقافة التنظيمية:

يوصي الباحث بضرورة خلق ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال التركيز على النواحي الآتية:

●دعم الأفكار الجديدة والإبداعية.

●السماح للعاملين بالمشاركة في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه الجامعة.

●تحفيز العاملين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

●تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعارف والحوار بين العاملين في الجامعة.

●قيام الإدارة بوضع ميزانية كافية لتطوير معارف العاملين لديها وتأهيلهم.

●اعتماد الإدارة في تقييم العاملين لديها على كفاءتهم المعرفية.

●العمل على التخفيض من الصراعات التنظيمية بين العاملين فيها عبر نظام الفرص المتكافئة.

فيما يخص الهيكل التنظيمي:

يوصي الباحث بضرورة صياغة هيكل تنظيمي يتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال التركيز على النواحي الآتية:

●إيجاد أقسام متخصصة بتقديم الدراسات والأبحاث، مع تفعيل دور الأقسام الموجودة.

●اعتماد الجامعة على آليات وإجراءات واضحة ومحددة لتبادل الآراء والمعلومات.

●توفير بنية الاتصالات اللازمة لتبادل البيانات والمعلومات.

●استخدام الجامعة لتكنولوجيا الحاسب الآلي في عمليات تخزين المعلومات والمعارف بكفاءة أكبر.

●اعتماد الجامعة على نظم المعلومات المناسبة لتبادل المعلومات واتخاذ القرار.

●توسيع اشتراك الجامعة بقواعد البيانات اللازمة للحصول على أحدث المعلومات والأبحاث العلمية.

●تخفيض الجامعة للإجراءات المركزية للحدود المثلى.

فيما يخص استخدام التكنولوجيا:

يوصي الباحث بضرورة التأسيس لتكنولوجيا متطورة تتناسب ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال التركيز على النواحي الآتية:

●ضرورة احتفاظ المنظمة بمعلوماتها ومعارفها بصورة رقمية بشكل كامل.

●ضرورة أن تشمل أنظمة الاتصال في الجامعة كافة مجالات العمل.

●ضرورة تفعيل دور نظم الاتصال في الجامعة بحيث تحسّن من مناقشات العمل.

●ضرورة تفعيل نظم الاتصال في الجامعة بحيث يسهم في التكامل والتنسيق بن مختلف الوحدات الوظيفية.

●ضرورة تفعيل نظم الاتصال المعمول بها في الجامعة بحيث تسهّل الوصول للبيانات من قبل العاملين بالوقت المناسب.

المراجع:

•آل عثمان، عبد اللطيف (2013)، *واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.

•السمير، علي (2013)، *تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية – دراسة ميدانية* ، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية – المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان: الأردن.

•العتيبي، ياسر عبدا الله، 2007، *إدارة المعرفة وإمكانية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

•العلواني، حسن، 2001، *إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية* ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة –القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.

•الطائي، فيصل؛ العادلي، أميمة (2014)، *استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء*، مجلة العلوم الاقتصادية في جامعة كربلاء، العدد 36، 18–62

•العربي، بن داود؛ غزالي، عادل (2012)، *معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها – الإدارة الجزائرية نموذجا*. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد الثامن، 110–142.

•بوعشة، مبارك؛ بن منصور، ليليا (2012)، *إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة*، المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس: لبنان.

•بوراس، نور الدين (2014)، *دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين– دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة* ، رسالة ماجستير غير منشورة، سم اللوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.

•حمادي، عبلة (2013)، *دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة * دراسة حالة مؤسسة ENAD–SIDET بسور الغزلان* ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي أولحاج: الجزائر.

•حنونة، سامي؛ العوضي، رأفت(تموز – 2011)، *تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي – إطار فكري*، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة – منطقة غزة التعليمية

•حمود، خضير كاظم، 2010، *منظمة المعرفة*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.

•زرقون، محمد؛ عرابة، الحاج (2014)، *أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1 ،121–132

•زلماط، مريم (2010)، *دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية– دراسة حالة بسوناطراك فرع STH*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد: الجزائر.

• شيشون، بو عزيز (2011)، *أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة – دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة*. أبحاث اقتصادية وإدارية– العدد العاشر

88-45

●عبد الوهاب، سمير محمد، 2006، *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة*، رسالة ماجستير غير منشورة

●ماضي، اسماعيل (2010)، *دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي- حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، سم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة الاسلامية: فلسطين.

●محمد، فلاق، *عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية*، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

- Mahmoudsalehi M ،Moradkhannejad R, (2012 ،(*How knowledge management is affected by organizational structure* ،Tehran, Iran ،The Learning OrganizationVol 19 .No. 6, 2012 pp. 518-528
- Gomezelj D, Bos O, Ruzzier M, (2009), *Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs*, Baltic Journal of Management Vol. 6 No. 2, 2011 pp. 179-204
- Peng J, Moffett S, McAdam R, (2010), *Knowledge management in China: a review,* Journal of Technology Management in China Vol. 5 No. 2, 2010 pp. 158-175
- Ringel-Bickelmaier C, Ringel M,(2010), *Knowledge management in international*
- *Organisations,* JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT j VOL. 14 NO. 4 2010, pp. 524-539
- Aboyassin N A, Alnsour M, Alkloub M (2011), *Achieving total quality management using knowledge management practices -A field study at the Jordanian insurance sector*, International Journal of Commerce and Management, Vol. 21 No. 4, pp. 394-409
- Bergeron B(2003) *ESSENTIALS of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey: USA.
- Bhojaraju G (2005), *KNOWLEDGE MANAGEMENT: WHY DO WE NEED IT FOR CORPORATES*, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no.2, p p: 37-50
- Dalkir K (2005), *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE*, Elsevier Inc, Burlington, USA.
- Timo Kucza (2001), *Knowledge Management Process Model*, TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND: finland
- Uriarte J R (2008), *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.