



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/library/4834>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 04:01 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المنشورة 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)

*الدكتور: باسم غدير غدير

(تاریخ الإبداع 31 / 3 / 2016. قُبِل للنشر في 19 / 5 / 2016)

□ ملخص □

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين. حيث تكون 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 توصلت الدراسة إلى وجود متطلبات ملحة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل 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 إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين -اللاذقية-سوريا.

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 التسعينيات من القرن الماضي، حيث بدأت الحكومات عموماً وخصوصاً الغربية منها، ترکَّز على دراسة المنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، أي تلك التي تتمتع 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 كالعلومة والشخصية وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وتکاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطة به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلى لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية. (حمود، 2010)

تكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة في مجال التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً لأنّها تعمل في إطار بيئه تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات التي تتفاعل فيما بينها وترتّب على عملية إدارة المعرفة في الجامعات، ومن أهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وتقنولوجيا المعلومات. (العلاني، 2001).

بناء على ما سبق يترتب على الجامعات مهمة مزدوجة، مهمة تعزيز مفهوم إدارة المعرفة كمولّد وراعٍ له ومهمة استثمار مفاعيله في الجامعات من خلال إعادة تمويع مفهوم رأس المال الفكري في سياق الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة بما يخدم التركيز على متطلبات إدارة المعرفة ويعزّز الإبداع والابتكار وصولاً 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 الازمة للنهوض بالجامعات السورية من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة واستثمارها الاستثمار الأمثل، والإجابة على تساؤلات عدة تطرحها إشكالية تأثير جامعتنا السورية عن اللحاق بركب السائرين في طريق اقتصاد المعرفة وتفعيل دور إدارة المعرفة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

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.

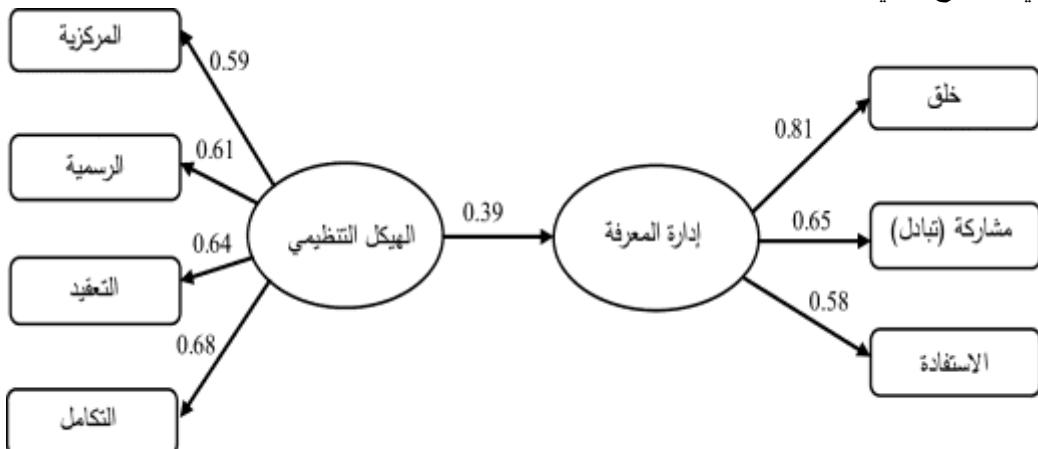
منهجية الدراسة:

استخدم الباحث التحليل الإحصائي والنموذج الهيكلي لفهم العلاقات بين المتغيرات الرئيسية (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، وأخيراً 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 تعقيداً وأكثر تكاملًا، فإن ذلك سيعزز من مستويات إدارة المعرفة. كما يظهر في النموذج الآتي:



الشكل رقم (1) - المصدر : ترجمة الباحث

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة باللغة الانكليزية:

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

عنوان الدراسة باللغة العربية:

تطوير وختبار 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 هيكلی تم توزيعه على الشركات السلوفينية الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد 128 استبيان صالح للدراسة وتم استخدام التحليل العاملی الاستکشافی والتأکیدی ونموذج المعادلة الهيكلية من أجل اختبار النموذج.

نتائج الدراسة:

تم تأکید فرضیات 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

Measuring the transfer، استخدام المعرفة Use of knowledge، وأخيراً قياس كفاءة تطبيق إدارة المعرفة 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 ثلاثة 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 الثقافية 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 تفاصيل 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، فإن 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 قاما 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 منتظمة 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، ولأن الجامعات السورية ب أمس الحاجة لدراسة هذا الوارد 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 وتوسّع لفهم أكثر عمقاً للمتغيرات الاقتصادية في المنظمات على المستوى العالمي.

الأهمية العملية:

يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تطوير أداء المنظمات التعليمية في سوريا وخاصة الجامعات بحيث يمكنها تحديد المعوقات وتذليلها، وتحديد المتطلبات الازمة 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 المطبق 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 يناسب الهيكل التنظيمي المطبق 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 تعرّض 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 تعرّضها جامعة تشرين.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في الادارة المركزية في جامعة تشرين.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميسّرة تضمن 200 عاملًا من وزعت عليهم الاستبيانات، حيث تم استرجاع 160 استبياناً صالحة للتحليل، ويُمْدَدَ استجابة بلغ 80%

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المقاربة الاستباطية 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 الممتدّة بين شهر 11/2015 والشهر 2/2016

- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على جامعة تشرين.

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم المعرفة:

تعددت التعريفات 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 لتحول 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، ص.6).

وعرفتها الأمم المتحدة على أنها: $I = (T+K)^S^A$ أي أنها تساوي مجموع المعلومات مع التكنولوجيا متصلة بالمشاركة. (ESCWA, 2003, p4)

وتقسم المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية:

المعرفة الصريحة: يعرفها الزيادات بأنّها المعلومات الموثقة أو المرمّزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قرائتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها. (حنونة، العوضي، 2011، ص 7)، والتي يسميها NONAKE بالمعرفة المتسلبة لإمكانية تسريبها إلى الخارج. (بوعشة، بن منصور، 2012، ص 8)

المعرفة الضمنية: هي "المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات" (السرحانى، 2013، ص 7) والتي بينها M.POLANY على "أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وهذا ما يفسر قيامه بأنشطة وعمليات لا يمكنه تفسيرها" (بوعشة، بن منصور، 2012، ص 8).

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 وأاليات جديدة لأداء الأنشطة والمهام، بالإضافة إلى خبرة الأفراد، والحوار التبادل فيما بينهم حول كيفية أداء المهام، والمدعومة بالمؤتمرات الداخلية، والندوات والورشات التدريبية الهدافة إلى الارتقاء وتحسين مستوى الأداء، من خلال زيادة مهارة وكفاءة العاملين المستندة على معارفهم ومعلوماتهم وخبراتهم.

(آل عثمان، 2013، ص 23).

•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، أو 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 عليها من خلال استنساخ هذه المعرفة والوصول إليها عن طريق الموردين، والعلماء، وغيرهم من حلقات الوصل مع هذه المنظمات (آل عثمان، 2013، ص 23)، حيث يرى WILL بأن المنظمة باعتبارها جزء من بيئه محيطه فلا بد لها من دراسة هذه البيئة وتحليلها لتحديد الفرص والتهديدات، من خلال وجود قسم رصد مختص مهمته تجميع المعرفة والمعلومات من البيئة المحيطة. (زمطاط، 2010، ص 49).

دوره اكتساب المعرفة:

تم تحديد مراحل اكتساب المعرفة بأربع مراحل رئيسة:

•البحث عن مصادر المعرفة:

تعدّ هذه المرحلة هي الركيزة الأساسية 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، وقد زادت امكانية الحصول على المعلومات مع تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية وانتشار الشبكات العنكبوتية ووسائل التواصل. (محمد، د.ت، ص 9).

•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 يتاسب 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 شكلًا من التغذية العكسية التي تقوم على تطوير وزيادة المعرفة الحالية بما يتاسب مع احتياجات المنظمة. (زرقون، عربة، 2014، ص 124).

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

إدارة المعرفة:

عرفتها جامعة تكساس بأنها "عملية منهجية لإيجاد و اختيار و تنظيم و تقطير المعلومات بطريقة تحسن من فهم الموظف بما ينعكس بفائدة على أداء المنظمة". (p:15, F. A. Uriarte, Jr, 2008)

وعرّفها مركز الجودة والانتاجية الأمريكي بأنها "عملية واسعة لتحديد و تنظيم و نقل و استخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة مرتكزة على أربع أسس هي: التكنولوجيا والثقافة والقيادة والقياس". (p:29, F. A. Uriarte, Jr, 2008)

وتعّرف بأنها "عملية شاملة لخلق و تخزين و نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال تحديد الحالة الراهنة، والتبيؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد العمليات اللازم القيام بها لتلبية هذه الاحتياجات". (16:p, Kucza .T, 2001)

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. (6:B. Bergeron, 2003, p)

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 (A. F. Uriarte, Jr, 2008, p:32) وبicker الذي سماها برأس المال المعرفي المتمثل بالعاملين في المنظمة والهيكل الإداري وعلماء المنظمة، إلا أن الولادة الحقيقة كانت لهذا المفهوم كانت من خلال كتابات svieby في الثمانينيات 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، ص 27)، من ثم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة بتواتر متتابع 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 المتزامن 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 وجودة (ABO YASSIN et al, 2011, p:394)، مما يعني أن أهمية إدارة المعرفة تظهر في التواهي 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 منهاً فعالاً في تحول المنظمة إلى مؤسسة عصرية توّاكب التطور والتقدم في مجال التقنية والمعلوماتية، وما يسهم في ردم الفجوة المعرفية في ظل بيئه 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 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 خلأة حل المشكلات وتطوير الأداء، وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئه متسرعة التغيرات (العربي، غزالي، 2012، ص120)

فوائد إدارة المعرفة:

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 بيئه العمل، من خلال ظهور آليات العمل وسياساته وأالياته بطريقة موثقة وبسيطة، مما يساعد على تلافي الأخطاء إلى الحدود الدنيا، مترافقاً مع سرعة في تنفيذ المهام، وأداء العمليات. كل ذلك ينعكس على أداء المنظمة وكل من خلال انخفاض التكاليف وتقليل الهدر الذي سوف يساعد المنظمة على تعزيز مركزها المالي، وزيادة قدرتها التنافسية مترافقاً 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، مدرومة بقدرة المنظمة على تسجيل وتدوين التجارب السابقة (الطائي، العادلي، 2014، ص 27).

معوقات تطبيق المعرفة:

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 وتطبيقاتها.
- 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 الازمة 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

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

متطلبات إدارة المعرفة:

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

• الثقافة التنظيمية:

يقول M.Grozier أن 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 تعبيئة قدراتهم ومعارفهم. وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانية. (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 أو معنوية، كما يجب التركيز على بناء إيمان لدى العاملين بأهمية المعرفة وانتاجها، وضرورة مشاركتها وتقاسمها مع الآخرين بما يحقق تراكمها وتطورها، وبعوج بالفائدة الأعظم على كافة العاملين كأفراد، والمنظمة ككل متكامل.

• الهيكل التنظيمي:

يصنف الهيكل التنظيمي وفق ثلاثة عناصر رئيسة: الرسمية، والمركزية، والتكمال (عثمان، 2013 ، ص . 521)، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي في المنظمة يؤثر على آلية وطريقة نقل وتبادل وتخزين ومعالجة واسترجاع وترابط 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 بالمرنة واللامركزية لأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعرف والخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية والرسمية والروتين في عمليات الاستسلام والتسليم. يتطلب ذلك مدير يكون بمثابة القائد لفريق العمل، يمكنه 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 المتوفرة، 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 والمعرف إلى الجهة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين. والجدير بالذكر، أن استخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبط بتكليف 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 ارتفاع حجم المنظمة وضخامة استثماراتها.

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

النتائج والمناقشة:

استخدم في استبيان البحث مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، وزُرعت الاستبيانة 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 إمام بموضوع البحث حسب ما يرى الباحث، وقد استخدمت في التحليل المؤشرات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الاسمية والرت比ّة، وتم 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 للفرقات: 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 إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية
**955. 000. 162	**839. 000. 160	**738. 000. 160	**720. 000. 160	1 162 **720.	Sig. (tailed-2) N Pearson Correlation	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية
**832. 000. 160	**522. 000. 160	**564. 000. 160	1 000. 160	000. 000. N	Pearson Correlation Sig. (tailed-2)	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي
**829. 000. 160	**548. 000. 160	1 000. 160	**564. 000. 160	**738. 000. N	Pearson Correlation Sig. (tailed-2)	متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا
**829. 000.	1 000.	**548. 000.	**522. 000.	**839. 000.	Pearson Correlation Sig.	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

إن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيمة الإجابات الكلية للاستبيان وبقيمة متوسطات قيمة إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة ذات دلالة إحصائية حيث: $\alpha > p = \text{Sig.}$ مما يؤكد مستوى صدق فقرات الاستبانة.

قياس الثبات : Coefficient Reliability

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS. عادة 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 ألفا كرونباخ

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	متوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية
04262.	54250.	2.1852	162	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

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

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 Interval of the Difference		Mean Difference	(Sig(2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
-7306.-	-8990.-	-81481.-	000.	161	-19.117-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتضح أن قيمة p (sig) 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.

الفرضية الثانية - 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 جوهيرية بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، نشير 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	Mتوسط إجابات أفراد العينة على محور الهيكل التنظيمي
05053.	63912.	2.1571	160	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو 2.15 وهو يشير إلى أن الهيكل التنظيمي المطبق في جامعة تشرين لا يتاسب مع إمكانية تطبيق إدارة المعرفة فيها، يعد 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-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتضح أن قيمة p (sig) أقل 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 المطبق 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 فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور تكنولوجيا المعلومات وبين متوسط الحياد في المقياس المستخدم (3)، تشير إلى عدم توفر تكنولوجيا معلومات تمكن 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	متوسط إجابات أفراد العينة على محور التكنولوجيا
04542.	57451.	2.2000	160	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المتوسط هو 2.2 وهو يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في جامعة تشرين لا تسمح بتطبيق إدارة المعرفة فيها ، بعد 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 يتضح أن قيمة p (sig) أقل 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 تتعرض إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين؟ يمكن تأكيد أو نفي هذه الفرضية من خلال الفرضية الإحصائية التالية: لا يوجد فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على محور معرفة 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 الحيدار باستخدام اختبار ستودينت T-Test:

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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

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

جدول رقم (10) نتائج اختبار ستودينت

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال جداول نتائج الاختبار يتضح أن قيمة p (sig) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 2.3 ومتوسط الحيدار 3 الأمر الذي يمكن معه الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى وجود العديد من المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة 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 لتعزيز دور الإبداع ورعايته وإشراك العاملين في حل المشكلات والصعوبات إضافة إلى الحاجة لتطوير مهاراتهم و المعارفthem 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 لتخفيض المركبة 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 متقدمة بغية

التدفق المرن للبيانات 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 لهم حقيقي لمصطلح إدارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث، وعدم تخصيص موارد مالية ونحوها لتطبيق إدارة المعرفة.

التوصيات:

فيما يخص الثقافة التنظيمية:

يوصي الباحث بضرورة خلق ثقافة تنظيمية تتاسب 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 و المعارف.
- تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعارف وال الحوار 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 التخفيف من الصراعات التنظيمية بين العاملين فيها عبر نظام الفرص المتكافئة.

فيما يخص الهيكل التنظيمي:

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

- إيجاد أقسام متخصصة بتقديم الدراسات والأبحاث، مع تعزيز دور الأقسام الموجودة.
- اعتماد الجامعة على آليات وإجراءات واضحة ومحددة لتبادل الآراء والمعلومات.
- توفير بنية الاتصالات اللازمة لتبادل البيانات والمعلومات.
- استخدام الجامعة لتقنيات الحاسوب 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.
- تخفيف الجامعة للإجراءات المركزية للحدود المثلثي.

فيما يخص استخدام التكنولوجيا:

يوصي الباحث بضرورة التأسيس لتكنولوجيا متقدمة تتاسب ومتطلبات إدارة المعرفة من خلال التركيز على

النواحي الآتية:

- ضرورة احتفاظ المنظمة بمعلوماتها و معارفها بصورة رقمية بشكل كامل.
- ضرورة أن تشمل أنظمة الاتصال في الجامعة كافة مجالات العمل.
- ضرورة تعزيز دور نظم الاتصال في الجامعة بحيث تحسن من مناقشات العمل.
- ضرورة تعزيز نظم الاتصال في الجامعة بحيث يسهم في التكامل والتيسير بين مختلف الوحدات الوظيفية.
- ضرورة تعزيز نظم الاتصال المعتمد بها في الجامعة بحيث تسهل 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 ومراكم المعلومات في بيئه رقمية متغيرة، عمان: الأردن.
 - العتيبي، ياسر عبد 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؛ غزالى، عادل (2012)، معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها - الإدارة الجزائرية نموذجا. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الثامن، 110-142.
 - بوعشة، مبارك؛ بن منصور، ليلى (2012)، إدارة المعرفة كتجهيز 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 خضر بسكرة: الجزائر.
 - حمادي، عبلة (2013)، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم * دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي أول حاج:الجزائر.
 - حنونة، سامي؛ العوضى، رافت (تموز - 2011)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - إطار فكري، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة - منطقة غزة التعليمية
 - حمود، خضير كاظم، 2010، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
 - زرقون، محمد؛ عربة، 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 بسومناطراك 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 لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للاسكان بولاية بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد العاشر

- 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 الجامعية الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، سم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية: 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 Organization Vol 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.