

دور استراتيجيات إدارة المعرفة في
بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة
دراسة ميدانية في عدد من كليات
الجامعة العراقية

إعداد

أ.م. شفاء محمد علي

جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تحتاج منظمات اليوم الى التطوير الذي يحقق لها التميز والذي يتطلب المداومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة في أعمالها اليومية وفي عصر المعرفة على المنظمات أن تعيد النظر باستراتيجياتها وعملياتها وتوجهاتها لتتمكن من مواجهة تحديات التغير السريع في بيئتها الخارجية بتبنيها مفاهيم إدارية حديثة نوعا ما كاستراتيجيات المعرفة والمنظمة المتعلمة . يدرس البحث الحالي مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المعرفة في الوصول لخصائص المنظمة المتعلمة بتناول العلاقة بين إستراتيجيتي الشخصية والتميز وخصائص المنظمة المتعلمة الخمسة (التركيب التنظيمي ، المهام ، النظم الإدارية ، صياغة الإستراتيجية ، الثقافة التنظيمية) . وبعد دراسة نظرية ومراجعة للبحوث السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث وباعتماد الاستبانة كوسيلة جمع باستخدام البيانات مقياس (Hanson 1990) الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة ومقياس (Daft 2001) الخاص بخصائص المنظمة المتعلمة وتطبيقها على عينة مكونة من (٣٦) مفردة من شاغلي وظائف (عميد ، معاون عميد ، رئيس قسم ، مدير إدارة) في ستة من كليات الجامعة العراقية توصل البحث إلى استنتاجات أهمها وجود علاقات معنوية موجبة متوسطة بين المتغيرين وارتفاع عدد العلاقات المعنوية بينهما مما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسية حول العلاقة بين المتغيرين كما استنتج البحث استفادة الجامعة من خبراتها وكفاءاتها في إنضاج استراتيجيات المعرفة عبر تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لتحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة بما يساهم في تطوير الجامعة المستمر ومن أهم التوصيات التأكيد على المنظمات عامة والجامعة خاصة لاستثمار رأسمالها الفكري باعتماد آليات وعمليات واستراتيجيات المعرفة مع السعي لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي المهارات للتعامل مع المستجدات للحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى .

المصطلحات الأساسية للبحث / استراتيجيات إدارة المعرفة / خصائص المنظمة المتعلمة .

Abstract

The Role of Knowledge Management Strategies in Reaching the Characteristics of a Learning Organization A field study at a number of Iraqi University colleges

Today's organizations need to be developed for achieving their excellence, which requires the maintenance of continuous learning and application of experience gained on their daily works. In the knowledge era, organizations must reconsider their strategies, processes and plans in order to meet the challenges of rapid change in external environment by adopting modern management concepts such as knowledge strategies and learning organization.

The research examines the extent to which knowledge management

strategies contribute to characteristics of a learning organization through addressing the relationship between personalization and coding strategies and the five characteristics of a learning organization (organizational synthesis, tasks, management systems, strategy formulation, and organizational culture).

By reviewing theory and previous studies related to the variables and the adoption of a questionnaire as a means of collecting data using (Hanson, 1990) measure of knowledge management strategies and (Daft, 2001) measure for the characteristics of a learning organization and applied to a sample of (36) observations (Dean, Associate Dean, Department Chair, Director) in six faculties belonging to Iraqi University, the research reached to many important conclusions the most important one is the positive significant relationships between variables which prove the hypothesis of this research.

In addition, the university benefit from its expertise and competencies in enforcing knowledge management strategies through training employees on the use of modern technologies for converting tacit knowledge to the explicit one in a way that contributes to the continuous development of the university.

The most important recommendations emphasize general and university organizations for intellectual capital investment mechanisms, processes and knowledge-seeking strategies for attracting skilled people to handle updates to get a high level knowledge and intellectual outputs.

Key terms : knowledge management characteristics of a learning organization

المقدمة

يتميز عالمنا المعاصر بتحولات هائلة وتغير سريع في مختلف مجالات الحياة وعلى كافة المنظمات مواجهة هذه التحديات لضمان استمرارها وللحفاظ على وجودها وهذا يتطلب منها البحث عن استراتيجيات تحقق لها الاداء المتميز .

تعتبر الدراسة واستراتيجيتها احدى البدائل الحديثة التي تتمكن من خلالها المنظمة قيادة عملية التغير فيها بما يدعم ادائها لتتحول الى منظمة متعلمة .

انطلق هذا البحث من دراسة نظرية لمتغيري البحث تمهيداً لدراسة علاقة الارتباط والتأثير بينهما في الجانب العملي منه اما عينة البحث فتم اختيارها كعينة قصدية في مستويات الادارة العليا في عدد من كليات الجامعة العراقية وجمعت بيانات البحث بواسطة الاستبانة ليتم تحليلها باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط (سبيرمان ، الانحدار المتعدد) ولغرض الاحاطة بالموضوع تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث اختص الاول بمنهجية البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة

بالموضوع ، اما المبحث الثاني فقد ركز على دراسة متغيري البحث نظريا اما المبحث الثالث فانه يؤطر الجانب العملي من خلال عرض وتحليل النتائج في الجامعة المبحوثة وكذلك نتائج اختبار فرضيات البحث ويختم بالمبحث الرابع الذي قدم جملة من استنتاجات وتوصيات .

المبحث الأول : الإطار العام للبحث

منهجية البحث .

أولاً : مشكلة البحث .

تحتاج المنظمات العراقية للأفكار الجديدة التي تساعد على النهوض من خلال اكتشاف وتصحيح الأخطاء لزيادة كفاءتها وصولاً لخدمة المجتمع الذي وجدت من اجله وهذا يعني ان عليها ان تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء التغيير والتحديث فيها وعليها ان تستثمر هذا المورد البشري وتوظفه في عملياتها المختلفة اذ تتنافس المنظمات على استقطاب العقول التي تمتلك المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة لتساهم في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات والتعلم منها ، يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

- ١- ما مدى اعتماد الجامعة المبحوثة استراتيجيات إدارة المعرفة ؟
- ٢- ما طبيعة الخصائص التنظيمية في الجامعة المبحوثة وما مدى قربها أو بعدها عن خصائص المنظمة المتعلمة ؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وخصائص المنظمة المتعلمة.
- ٤- ما تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في خصائص المنظمة المتعلمة ؟

ثانياً : أهمية البحث .

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يلي :

- ١- ان مصطلحي إستراتيجيات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة لهما مكانتهما في الفكر التنظيمي وان منظمات الدول النامية لازالت بحاجة لهما بشكل متزايد .
- ٢- قلة الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين في البيئة العراقية .
- ٣- أهمية الجانب التطبيقي للبحث من أهمية قطاع التعليم العالي في العراق والذي يشكل النهوض به خطوة نحو دعم وتعزيز دوره في المجتمع ككل .
- ٤- إثارة دوافع القيادة في الجامعة المبحوثة لتكون منظمة متعلمة بحكم عملها الذي يفرض عليها ضرورة التكيف مع التطورات العلمية والتكنولوجية في قطاع التعليم العالي .

ثالثاً : أهداف البحث .

يسعى البحث لبلوغ الأهداف التالية .

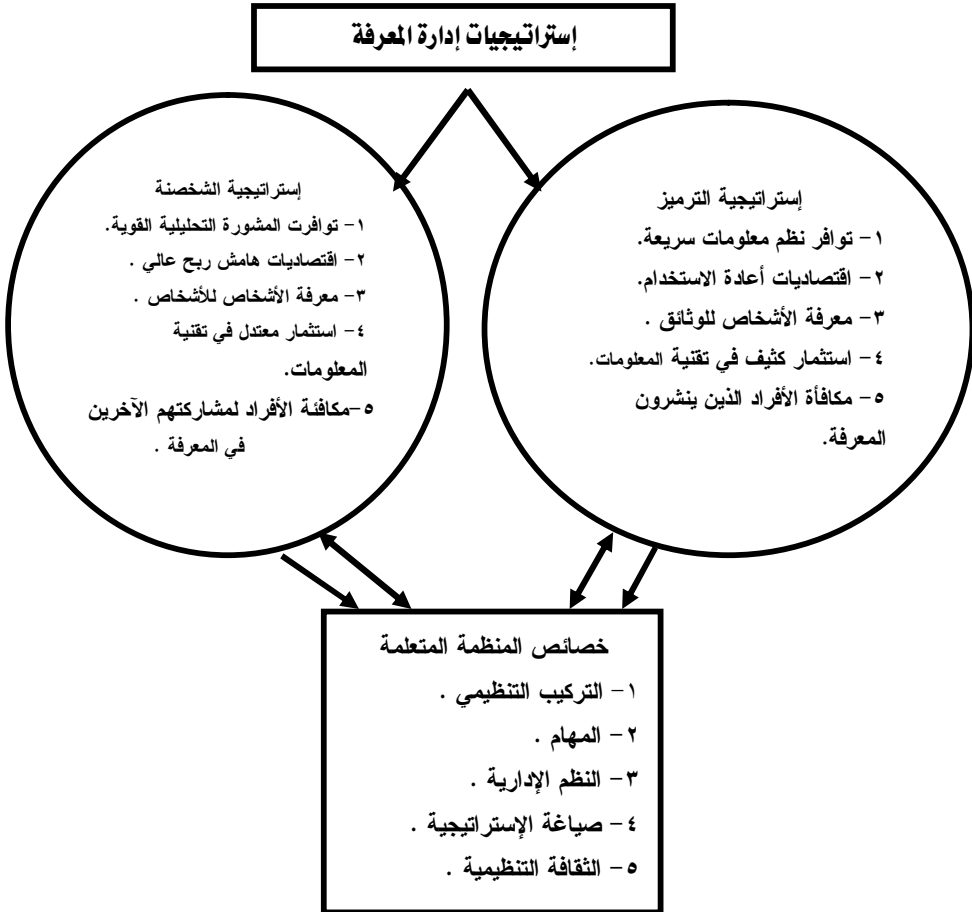
- ١- تحديد نوع إستراتيجية المعرفة السائدة في الجامعة المبحوثة .
- ٢- تحديد مدى وضوح أو اختفاء ملامح وخصائص المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة .
- ٣- قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة .
- ٤- اقتراح التوصيات الممكنة الداعمة لضرورة اعتماد المداخل الإدارية الحديثة بما يمكن الجامعة من مواجهة التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة العراقية .

رابعاً : مخطط البحث الفرضي .

يقدم المخطط تفسير لمتغيري البحث ومن خلال الأبعاد الفرعية لكليهما وكما موضح في الشكل (١) الذي يفسر حركة العلاقات بين المتغير المستقل (استراتيجيات المعرفة) والمتغير التابع (خصائص المنظمة المتعلمة) .

شكل (١)

مخطط البحث الفرضي *



↔

←

علاقة ارتباط

اتجاه التأثير

* أعداد الباحثة .

خامساً : فرضيات البحث .

للوصول لأهداف البحث تم صياغة فرضيتان رئيسيتان هما :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة (الترميزية والشخصنة) وبين خصائص المنظمة المتعلمة وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية .
أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الترميز وخصائص المنظمة المتعلمة .

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الشخصنة وخصائص المنظمة المتعلمة .

٢- تؤثر إستراتيجيات إدارة المعرفة (الترميزية والشخصنة) تأثير ذو دلالة معنوية في خصائص المنظمة المتعلمة ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

أ. تؤثر استراتيجية الترميز تأثير ذو دلالة معنوية في خصائص المنظمة المتعلمة .
ب. تؤثر استراتيجية الشخصنة تأثير ذو دلالة معنوية في خصائص المنظمة المتعلمة

سادساً : أدوات البحث والوسائل الإحصائية .

١ أداة البحث .

بناءً على البيانات المراد جمعها في هذا البحث فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة وبعد الاطلاع على أدبيات البحث الحالي تم تصميم استبانة باعتماد مقياس (Hanson 1999) لقياس إستراتيجيات المعرفة كما تم توظيف مقياس (Daft 2001: 43-66) لقياس خصائص المنظمة المتعلمة بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي وكما موضح في الجدول (١) الخاص بمتغيري البحث وتسلسل فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة .

جدول (١) متغيرات البحث وتسلسل فقراته *

المتغير	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقامها	مصدرها
المتغير الأول للمستقل	إستراتيجيات إدارة المعرفة	١- إستراتيجية الترميز. ٢- إستراتيجية الشخصية	١٠ ٩	١٠- ١ ١٩- ١١	Hans on son 1999
المتغير الثاني التابع	خصائص المنظمة المتعلمة	١- التركيب التنظيمي . ٢- المهام . ٣- النظم الإدارية. ٤- صياغة الإستراتيجية ٥- الثقافة التنظيمية.	٥ ٣ ٣ ٣ ٣	٢٤- ٢٠ ٢٧- ٢٥ ٣٠- ٢٨ ٣٣- ٣١ ٣٦- ٣٤	Daft 2001

* أعداد الباحثة .

أستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتصنيف درجات الإجابة التي يتراوح مداها بين (١ - ٥) درجات كما تم التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها بعرضها على عدد من المحكمين والذين أيدوا صلاحية معظم الفقرات وتم تعديل الأخرى وتم استخدام اختبار (الفا - كون باخ) الذي بلغ معدله (٨٨.٦) وهي نسبة تدل على ثبات عالي لأداة القياس .

٢- الأساليب الإحصائية .

تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية .

أ- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي .

ب- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات .

ج- معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.

د- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير ابعاد متغير مستقل في ابعاد متغير معتمد .

سابعاً : منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها ثم تفسير وتحديد العلاقة بين متغيري البحث

ثامنا : مجتمع البحث وعينته .

١- مجتمع البحث .

اختيرت الجامعة العراقية لتطبيق الجانب العملي وتمثل المجتمع بـ (٦) كليات فيها هي (الآداب ، التربية بنات ، الأعلام ، القانون ، الشريعة ، أصول الدين) .

٢- عينة البحث .

تم اختيار عينة قصدية شملت كل من (العمداء ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام ، مدراء الإدارة) في الكليات أعلاه ، إذ وزعت (٤٠) أستاذة تم استرجاع (٣٦) أستاذة إذ كانت نسبة الاستجابة (٩٠%) .

٢. الدراسات السابقة :

سيتم عرض موجز لأهم الدراسات والبحوث المرتبطة بمتغيري البحث وكما يلي:-

أولا : الدراسات الخاصة باستراتيجيات ادارة المعرفة

ت	عنوان الدراسة	الباحث والسنة	موجز الدراسة
١.	تطوير إستراتيجية المعرفة	Zack 1999	ركزت الدراسة على تحليل SWOT لمقارنة طموح المنظمة بمعرفة منافسيها والمعرفة المطلوبة من خلال تقليص الفجوة المعرفية للمنظمة إزاء منافسيها
٢.	إستراتيجية المعرفة وأثرها في منظمة المعرفة	Kasten 2007	ركزت الدراسة على وصف تأثير إستراتيجية المعرفة في تنظيم المعرفة التنظيمية وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بينهما من خلال خواص المنظمة وهيكلها التنظيمي ومجال الصناعة الذي تعمل به .
٣.	الاستراتيجية المتعلقة بفلسفة تقنيات ادارة المعرفة	Saito etal 2007	بينت الدراسة التمايز بتقنيات ادارة المعرفة تبعا لاستراتيجية المعرفة الملائمة واستنتجت ثلاثة مداخل هي مدخل استراتيجية المعرفة ومدخل تنفيذ ادارة المعرفة ومدخل دعم تقنيات ادارة المعرفة

٤. دور المعرفة الضمنية واسـتراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية	الشيخلي ٢٠٠٩	ركزت الدراسة على اهمية المعرفة الضمنية للمورد وسبل تفعيلها لبناء المقدرات الجوهرية كما انها حاولت الموائمة بين المقاييس المعول عليها لتقييم المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية .
---	-----------------	--

الدراسات الخاصة بخصائص المنظمة المتعلمة

ت	عنوان الدراسة	الباحث والسنة	موجز الدراسة
١.	المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة	صقر ٢٠٠٣	ركزت على دراسة العلاقة المنطقية بين مفاهيم وممارسات المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي للتميز في ادارة الاداء من خلال تشخيص ملامح الضعف الاداري وتوصلت الى سمات مهمة للتحول الى التميز بدلا من الضعف في ادارة الاداء .
٢.	نحو منظمات محلية متعلمة في ظل الألفية الثالثة (دراسة اختبارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)	رشيد جلاب ٢٠٠٥	حاولت الدراسة الاجابة على تساؤل رئيس مفاده الى أي مدى يمكن ان تكون منظماتنا المحلية منظمات متعلمة من خلال استعراض خصائص المنظمات المتعلق وتوصلت الدراسة الى ان الشركة المبحوثة في بداية عهدا للتحوّل الى منظمة متعلمة .
٣.	خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة (العلاقة والاثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)	الطائي ٢٠٠٨	ركزت الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة وامكانية توظيفها في المنظمات العامة العراقية وتوصلت الى وجود ضعف في ابعاد كلاهما في المنظمة المبحوثة واوصت بضرورة تطوير العلاقة بين الشركة

والجامعات العراقية لتعميق المعرفة بهذين المتغيرين لتحسين موقع الشركة التنافسي .			
حاولت الدراسة التحقق فيما اذا كانت المنظمة التي تملك خصائص المنظمة المتعلمة جاهزة للتغيير ام لا واوصت بضرورة اعتماد المداخل الحديثة كادوات للتغيير	البغداد ٢٠٠٨	٤. العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير) دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي (الخاص في بغداد)	
ركزت الدراسة على الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها تقانة ادارة المعرفة ودورها في الوصول للمنظمة المتعلمة وخلصت الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بينهما	بأسرد ٢٠٠٩	٥. دور تقانة ادارة المعرفة في ايجاد منظمة متعلمة (دراسة حالة في جامعة عدن)	

اما اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة هي :

١. تدعم الدراسات السابقة توجه الدراسة الحالية في تناول متغيرات حديثة نوعا ما لم يتم اختبارها معا في دراسة سابقة .
٢. معرفة النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات .
٣. الافادة منها لدراسة متغيري البحث في بيئة عراقية .
٤. الاطلاع على بعض المصادر والبحوث لمراجعة الجانب النظري لمتغيري الدراسة .

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً : استراتيجيات إدارة المعرفة .

١- مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة .

تعدد التعاريف التي قدمها الباحثون لاستراتيجيات إدارة المعرفة ومنها (هي الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات أو الخدمات بطريقة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها (Zack,1999:125) كما عرفت (هي استخدام

عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) .
(Klciner, 2007 : 2)

أما Drucker فعرفها (مجموعة الحقائق والافتراضات التي تمكن المنظمة من بلوغ نتائجها المطلوبة في بيئة لا يمكن التنبؤ بها وعرفت بأنها (مجموعة الأدلة والمعتقدات التي تؤثر التنافس المنظمي في المجال المعرفي (حسن 2008 : 10) وترى الباحثة بأنه يمكن تعريفها بأنها (الطريقة التي يمكن للمنظمة استخدامها لإيجاد وخرن ونقل المعرفة لتحسين وتطوير الإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمة لزملائها مع تحقيق العوائد المطلوبة لضمان بقائها وديمومتها في السوق وبما يجعل المعرفة هي المحور الرئيس لصياغة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .

٢- أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة .

لتكون المنظمة ناجحة في استثمار أصولها المعرفية لا بد من التطابق بين مهمة وأهداف المنظمة وبين إستراتيجياتها الخاصة بإدارة المعرفة وبدون هذا الربط فأن هذا يعني عدم نجاح نظم إدارة المعرفة لأن المعرفة هي المصدر الوحيد للأبداع والميزة التنافسية وهي تشكل مع الموجودات الأخرى غير الملموسة موجودات مخفية في المنظمة يمكن تنسيقها في طرائق جديدة ومميزة وبما يوفر قيمة أكبر للزبائن مما يوفره المنافسون ، وتأتي أهميتها بكونها إطار يحوي داخله أربعة عناصر هي (عمليات الإنتاج ، تكنولوجيا المعلومات ، الخزين المعرفي ، السلوك الشخصي) وللتعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فأن المنظمات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد ، الاكتساب الاستثمار ، والنشر للمعرفة كونها رأسمال يتم التعامل معه كما هو الحال مع موارد المنظمة الأخرى (kakabadse , 2003:79) وأشار آخرون الى أن إدارة المعرفة الفاعلة هي بوجود إستراتيجية وغرض واضحين وبالتالي اعتماد متبادل بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية الأعمال فتوفر الأولى إطار العمل الذي يساعد المنظمات في إدارة المبادرات الجديدة التي ستعظم موجوداتها غير الملموسة بينما توفر الثانية العمليات والتقنيات المطلوبة لتدفق المعرفة بفاعلية (Sadler , 2007:3) أن نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة يتوقف على توفير البيئة المناسبة من خلال دعم قيادة المنظمة وتشجيعها للتعلم المستمر وتبادل الافكار المعرفية بوجود أساليب اتصال فعال تشجع على نقل وخرن المعرفة لتكون متمم لإستراتيجية الأعمال وبما يحقق النجاح والتفوق المنظمي .

٣- أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة .

أن سعي المنظمات لتحقيق أهدافها بفاعلية يتجسد من خلال تبنيها لستراتيجيات إدارة المعرفة المتوائمة مع إستراتيجياتها لتحقيق الأهداف التالية :

١- بناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكله التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة والتي تعتبر عامل مهم لنجاح التعاون بين الحاملين من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى وبما يدفع العاملين نحو الإبداع (Duffy , 2000:64) .

٢- خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياقات لعمليات التواصل الفكري بين الأشخاص ذوي المستويات الفكرية المتساوية بما يعزز دور الثقافة التنظيمية ويسهل تبادل المعرفة (AI , Juboori , 2004:4) .

٣- إعادة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لاستثمار الفرص المواتية وتجنب التهديدات المحتملة في بيئتها لتعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة وتطوير الأداء وبناء قاعدة تنافسية أكثر مرونة وقدرة على الإبداع والاستجابة للتغيرات الإستراتيجية . (Sadler ,2007 :33)

أن نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها يكمن في ملائمة الاستراتيجية للظروف الموجودة في البيئة التنافسية بالاستفادة من الفرص والحد من التهديدات مع تحديد نقاط القوة والضعف في قدرات المنظمة الداخلية للتكيف مع بيئة العمل دائمة التغير لمحاولة احتواء التغيرات المستقبلية للحفاظ على حياة المنظمة ونموها المستقبلي .

٤- موجهات إستراتيجية إدارة المعرفة .

أن تنفيذ برامج إدارة المعرفة يمكن أن يكون مكلف جداً خاصة في المرحلة الأولى وهناك عدة موجهات (guide Lines) لهذه الاستراتيجية وكما يلي : (عليان ، 2012 : 55)

- ١- دمج إدارة المعرفة مع توجهات الأعمال والسوق والأرباح .
- ٢- تحديد الفوائد المتوقعة من جهود إدارة المعرفة .
- ٣- اختيار البرنامج الملائم لإدارة المعرفة والذي سيلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً فيه .

٤- تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بـ (معرفة - كيف) (Know - How) .

٥- خلق بيئة داعمة لبرامج إدارة المعرفة .

٦- استخدام التكنولوجيا المتاحة لبرنامج إدارة المعرفة .

٧- إيجاد الفريق الخاص بإدارة المعرفة .

٨- إيجاد القيادة الخاصة بإدارة المعرفة .

أن إدارة المعرفة بمفهومها الشامل هي تصميم عمليات واستراتيجيات وأدوات وهياكل تختص بزيادة وإعادة تنظيم أو تحسين استخدام المعرفة الظاهرة في العناصر الهيكلية والبشرية والاجتماعية من رأس المال الفكري .

٥- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة .

تتنوع إستراتيجيات إدارة المعرفة حسب طبيعة المظهر الذي تركز عليه في إدارة المعرفة إذ تتباين بتباين طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة موجهي الاستراتيجية ومنظور الاستراتيجية نفسها ومن أهمها :

أ- مصفوفة أنواع المعرفة .

وهي تركز على المعرفتين الظاهرة والضمنية ومن أنواع الاستراتيجيات الناتجة عن هذه المصفوفة :

١. استراتيجية الضم .

٢. استراتيجية التجسيد .

٣. استراتيجية الدمج .

٤. الاستراتيجية الاجتماعية .

ب- نموذج تطوير المعرفة .

يتضمن هذا النموذج ستة أوجه مرتبة بشكل سلسلة منتظمة على النحو التالي:

١- الرصد .

٢- حل المشكلة والتي أصبحت المعرفة فيها من الممكن ترميزها .

٣- المعرفة النظرية المجردة .

٤- انتشار المعرفة .

٥- امتصاص المعرفة بالشكل الذي ينتج سلوك تعلم .

٦- التأثير ، أصبحت المعرفة على شكل حقائق ، قواعد ونماذج سلوكية وبشكل مادي ملموس .

ج- نموذج القواعد القيمية .

والذي حدد ثلاثة قواعد قيمية يمكن أن تركز عليها منظمات الأعمال هي :

١- زبون ذو ولاء عالي (تركيز على الزبون) .

٢- قيادة المنتج (تركيز على المنتج) .

٣- التميز العملياتي (تركيز على العملية) (السوداني ، 2010 : 5) .

د- نموذج ربط المعرفة بالنتائج النهائية .

قدم Zack هذا النموذج الذي يقوم على افتراض مفاده أن كل منظمة لديها ارتباط فريد بين المعرفة والاستراتيجية الخاصة بها وأستخدم تحليل (SWOT) لتحديد المركز المعرفي التنافسي للمنظمة وتحديد الفجوة الاستراتيجية في معرفة المنظمة، ومن أنواع الاستراتيجيات الخاصة بهذا النموذج : (Zack,1999:139)

١- الاستراتيجية الهجومية لاستكشاف المعرفة الخارجية وخاصة في البيئة سريعة النمو .

٢- الاستراتيجية المحافظة وهي أكثر استغلال للمعرفة الداخلية .

٣- الاستراتيجية التجميعية (الهجينة) والتي تمزج الاستراتيجيتين السابقتين عند التوجه لاستكشاف الموارد الداخلية وتعزيز موارد المعرفة الخارجية .

هـ- مدخل (Hanson , 1999:107) .

والتي حددت استراتيجيتين رئيسيتين هما (الشيخلي، 2009: 40) :

١- استراتيجية الترميز Codification Strategy .

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة (الظاهرة) بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والقياس والنقل ويمكن تحويلها لقواعد بيانات ويمكن تعميمها على جميع العاملين للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة .

وتركز هذه الاستراتيجية على ترميز المعرفة باستخدام مدخل (الأشخاص إلى الوثائق) وتكون المعرفة المرمزة مخزونة في الحاسوب إذ يسهل استخدامها من الأشخاص الآخرين .

وتسمى هذه الاستراتيجية بنموذج مستودع المعرفة وذلك لأنها تجمع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل معرفة من الفرد للمستودع ومن المستودع إلى الفرد .

٢- استراتيجية الشخصية Persoualization Strategy .

تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي وغير قابلة للوصف والنقل والتدريب بل قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق والخبرة ، لا تحاول هذه الاستراتيجية أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك . إذ تربط هذه الاستراتيجية المعرفة بالشخص الذي يتولى تطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص) وأنها لا تلغي دور الحاسوب بل تعده أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس تخزينها .

أن الميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنهم والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه ، المنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجية معاً ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة .
بالإمكان توضيح أهم الاختلافات بين الاستراتيجيتين في الجدول (٢) .

جدول (٢)

أوجه الاختلاف في إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصة

إستراتيجية الشخصة	الإستراتيجية الترميزية	مجال الاختلاف
توافر المشورة التحليلية القوية وحل المشكلات بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص .	توافر نظم معلومات سريعة وفاتكة النوعية والموثوقة بإعادة استخدام المعرفة المرمزة	١- الإستراتيجية التنافسية
(اقتصاديات الخبرة)	(اقتصاديات إعادة الاستخدام)	٢- النموذج الاقتصادي
١. استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة ٢. استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. ٣. التركيز على إدامة هامش ربح عالي .	١. الاستثمار في الموجودات المعرفية مع إعادة الاستخدام مرات عدة . ٢. استخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة ٣. التركيز على توليد عوائد كبيرة	
الأشخاص إلى الأشخاص	(الأشخاص إلى الوثائق)	٣- إستراتيجية إدارة المعرفة
* تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة .	* تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتبع استخدام المعرفة.	
* الاستخدام المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية .	* الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية .	٤- تقنية المعلومات
١. استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات الغامضة. ٢. تدريب الأفراد عن طريق التشاور فيما بينهم. ٣. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .	١. استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول ٢. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد . ٣. مكافأة الأفراد الذين ينشرون قاعدة المعرفة.	٥- الموارد البشرية

(Hanson , 1999:109)

ثانياً :المنظمة المتعلمة .

١- مفهوم المنظمة المتعلمة .

يعتبر بيتر سينغ (senge) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها أيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً (3:1990 , senge) أما (Garvin) فقد وصفها بأنها (منظمات ماهرة بخلق المعرفة واكتسابها وتنقلها بالطريقة التي تمكنها من تعديل سلوكياتها وبالشكل الذي يضيف عليها صفة المعرفة ونفاذ البصيرة (, Garvin 1993:78) وأطلق (Mc Elroy) من منطلقات إدارة المعرفة بالتعبير عنها (بتلك المنظمات التي لا تنقسم المعرفة فحسب بل تسهم بخلقها بشكلها الأكثر نفعاً) كما عرفت (بأنها المنظمات التي يجري فيها الاختبار المستمر للتجارب وتحويل هذه التجارب الى معرفة يمكن الانتفاع بها من قبل الجميع في المنظمة فضلاً عن الوفاء بالأغراض الخاصة) (Bleed,2002:1-2).

يلاحظ أن التعاريف السابقة ركزت على المعرفة أذ أن أملاك المنظمة لقواعد المعرفة يمكنها من التعلم أسرع من منافسيها من منطلق أن الأفراد يتعلمون من تجارب الآخرين التي تم توثيقها في قواعد المعرفة فالمنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغيرات المستمرة في إستراتيجياتها ، هياكلها ، ثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة وتعظيم احتمالية التعلم المنظمي عن طريق اعتماد إستراتيجيات إدارة المعرفة وتفعيل دور المعرفة في تلك المنظمات .

٢- أهمية المنظمة المتعلمة .

تبرز أهمية تفعيل مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق ما يلي :

أ- الوصول للأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة .

ب- تطوير العلاقات مع الزبون .

ج- تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر بصورة أكثر عمق .

د- تطوير وتعزيز الإبداع (الطائي ، ٢٠٠٨ ، ١٥٦) .

هـ- تعزيز فهم البيئة ودعم قدرات إدارة التغيير .

و- التسارع المعرفي الكمي والنوعي في توليد المعارف وتحديثها وفتح آفاق معرفية جديدة .

ز- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والمنظمات المختلفة سواء على الأسواق أو الموارد الأولية وغيرها (1:2007 , Kleiner) .

٣- الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي .

لا بد من الإشارة هنا للفرق بينهما إذ يشير التعلم التنظيمي الى (العملية التي ينشأ من خلالها المدراء تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية) أما المنظمة المتعلمة فهي (المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها) فعملية التعلم التنظيمي هي أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة . (Gorelick,2005:384) .

ووفقاً لما قدمه (Senge) فإن جوهر عمل المنظمة المتعلمة يسند الى الأنظمة التعليمية الخمسة وهي :

أ- الإجابة (البراعة) الشخصية .

ب- النماذج الذهنية .

ج- الفريق المتعلم .

د- الرؤية المشتركة .

هـ- تفكير النظام .

والتي تعتبر مكونات تكاملية في المنظمة المتعلمة وتقدم الأدوات والطرق التي تقبل التطبيق وتفيد عملية التعلم التنظيمي (الكبيسي، 2005: 25) فالمنظمة المتعلمة تطور القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أفرادها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وبما يؤدي لتعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية ، والتعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل وهذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم.

٤- التحول الى المنظمات المتعلمة .

يتم الانتقال من نمط للمنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل فيه بيئة مضطربة وسريعة التقلب من خلال أحداث تغيرات إستراتيجية شاملة في مكوناتها والتغيير الاستراتيجي هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية ومرغوبة لزيادة قدرتها التنافسية ويمكن أن يحدث التحول من المنظمة التقليدية إلى المتعلمة من خلال . (HiLL&Jones, 2001:486-49) .

أ- تغيير الإستراتيجية :

وتشمل التغيير في الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية فالمنظمة المتعلمة تتحول من تبني الاستراتيجية التنافسية إلى الاستراتيجية التعاونية القائمة على العمل المشترك مع المنظمات الأخرى من خلال التحالف والاندماج وغيرها .

ب- تغيير الهيكل :

ويشمل التغيير في تصميم المنظمة وتركيبها العام وحجمها والتغير في المستويات الإدارية والوظائف وما يترتب عليه من تغير في العمليات والمهام والأدوار وفي نظم العمل وعلاقاته ووسائل التنسيق وتغير المنظمة هيكلها أيضاً لضمان الإشراف على العمليات الأساسية إذ تركز من خلال تغير الهيكل على إنشاء فرق العمل وجعلها أكثر مرونة وتكيف مع المستجدات مع التركيز على تحقيق التمكين الإداري للعاملين وزيادة المشاركة بالمعلومات والمعرفة (البغدادي, 2008 : 61) .

ج- تغيير الأفراد :

وتشمل تغير حجم العاملين في المنظمة بالزيادة أو بالنقصان من ناحية وتغير نوعية العاملين من خلال مهاراتهم ، أدائهم ، أدراكاتهم وسلوكهم من جهة أخرى والهدف من تغير الأفراد هو زيادة رغبتهم وقدرتهم لفهم المتغيرات البيئية والتكيف معها لزيادة كفاءة المنظمة باستمرار ، فالتغير هنا يقود لتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين مع تراكم المعرفة التي تولد أدراك جديد للحاجة للتغيير .

د- تغير الثقافة .

تسعى المنظمة المتعلمة للانتقال من الثقافة الجامدة الى الثقافة المتكيفة مع المستجدات من خلال المشاركة ، الإبداع ، مواجهة المخاطر ، السرعة وفريق العمل.

هـ- خصائص المنظمة المتعلمة .

هناك العديد من وجهات النظر التي حاولت تفسير أسباب النجاح التي حققتها العديد من المنظمات الرائدة كمنظمات متعلمة ، يركز البحث الحالي على وجهة نظر (Daft tnoe, 2001) حول خصائص المنظمة المتعلمة والتي أنطلقا فيها من عناصر التصميم التنظيمي وكما يلي : (Huczynski & Buchanan 2001:447) .

أ- التركيب التنظيمي .

الذي يشير الى تقسيم النشاطات المنظمة وتجميعها في وحدات فرعية ثم الرقابة عليها وتحقيق التعاون بينها لإنجاز الأهداف التنظيمية ، إذ تمتاز المنظمة المتعلمة بالتنوع في المهام ، الهدفية المرنة ، القليل من القواعد الحاكمة للسلوك ، الاتصالات الأفقية فضلاً عن تشجيع العمل

الجماعي ولا مركزية القرار على نقيض المنظمة التقليدية التي تظهر فيها الهرمية ، التخصص ، الرسمية واللامركزية (رشيد ، جلاب ، ٢٠٠٨ ، : ٥١) .

ب- المهام .

يحصل الفرد في المنظمة المتعلمة على أدوار التمكين التي تسمح للفرد باستخدام قدراته ومهاراته الكامنة للانجاز مع التأكيد على دور الفرد في الفريق أما في المنظمة التقليدية فتعمل على التحديد الدقيق للمهام والتخصص في أدائها فضلاً عن الرقابة المركزية عليها .

ج- النظم الإدارية .

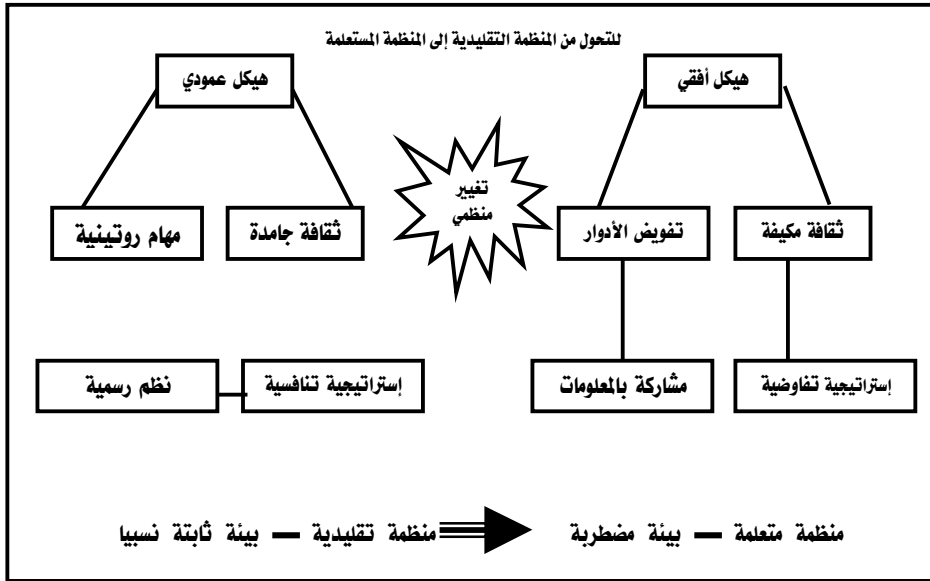
تعتمد المنظمة التقليدية على نظم الرقابة الرسمية من خلال نظم الاتصالات الرسمية واستخدام المعلومات من قبل المدراء للرقابة على المرؤوسين في حين تركز المنظمة المتعلمة على المعلومات المشتركة التي تركز على جوانب ثلاثة هي معرفة العاملين بكافة المعلومات عن المنظمة ، سعي المدراء لفتح قنوات جديدة تسمح بتدفق الأفكار في جميع الاتجاهات مع الاحتفاظ بقنوات مفتوحة أمام الزبائن والمجهزين وحتى المنافسين .

د- الاستراتيجية التعاونية .

على خلاف ما سارت عليه المنظمات التقليدية من تفرد مدراء الإدارة العليا بصياغة استراتيجية المنظمة التي تركز على التنافس كأداة للتفوق على المنافسين فأن الاستراتيجية في المنظمة المتعلمة تصبح تعاونية وهي محصلة جهود مشاركة المدراء مع العاملين وتعمل عدد من المنظمات بموجبها لتحقيق الأهداف المشتركة عبر التحالف والاندماج وغيرها (١١٩- ١١٧ : Wheelen & Hunger ، ٢٠٠٤)

هـ- الثقافة .

أذ تؤمن المنظمات المتعلمة بالقيم والمعاني والتي تحبذ الانفتاح والمساواة والتطوير المستمر وهو ما يعرف بالثقافة التكيفية على خلاف المنظمة التقليدية التي تعتمد الثقافة الثابتة القائمة على تبني القيم والتقاليد التي حققت بها النجاح في المواقف السابقة . يمكن ملاحظة كيفية الانتقال الى المنظمة المتعلمة من خلال الشكل :



شكل (٢)

(Daft & Noe ، ٢٠٠١ : ٦٤٣)

العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة .

أن الهدف العملي من إدارة المعرفة الداعم لأي إستراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الفكري (الذهني) لتعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم في التعامل مع العملاء ، أصحاب المصلحة وكافة التحديات الأخرى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من واقع الممارسات الصحيحة ، إذ ترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات الحرجة المتعلقة بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة في مواجهة التغير البيئي وهي تشمل بشكل أساس على العمليات التنظيمية التي تسعى للتعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل البيانات والمعلومات وبين القدرات الإبتكارية والإبداعية للإنسان (صقر ، ٢٠٠٣ : ١٢) .

يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة لنظم المعرفة المستخدمة في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة وأن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر على .

- ١- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة .
- ٢- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها
- ٣- إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول وثروة للمعرفة .

إذ تعد إدارة المعرفة إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة لأن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق ، توزيع ، تجديد ، تطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها (صقر ، ٢٠٠٣ : ١٤١) .

فإدارة المعرفة كعمليات واستراتيجيات ضرورة لكافة المنظمات نظراً لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح للغد ولتحافظ المنظمة على مساراتها للاحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال فهي بحاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومداخلها في إدارة الأعمال لتحقيق الفعالية المستهدمة .

إذ تأتي إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي للتحقيق والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر .

المبحث الثالث

الجانب العملي

عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

أولاً : خصائص عينة البحث

من الإطلاع على جدول (٣) الخاص بخصائص عينة البحث نلاحظ ما يلي:

أ- يشكل أفراد الفئة العمرية (٥٠ سنة) فأكثر نسبة (٤٧%) وهي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى مما يشير إلى النضج والخبرة المتراكمة لأغلب أفراد العينة .

ب- فيما يخص المؤهل العلمي فإن حملة الدكتوراه يشكلون نسبة (٥٥%) من العينة وهذا يدعم توجه البحث في جعل الجامعة المبحوثة منظمة متعلمة .

ج- أن أغلب العينة تكونت من (معاون عميد ، رئيس قسم) وكانت نسبتهم (٦٦%) مما يدل على استجابة وتفاعل العينة مع أسئلة البحث .

د- حصلت فئة (١٥ سنة فأكثر) لسنوات الخدمة على نسبة (٥٦%) وهو انعكاس طبيعي لأعمار ومؤهلات عينة البحث .

جدول (٣)

خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات التعريفية

(N = ٣٦)

التسلسل	المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة
١-	العمر	أقل من ٣٠	—	—
		٣١ - ٤٠	٤	%١١
		٤١ - ٥٠	١٥	%٤٢
		٥٠ فأكثر	١٧	%٤٧
	المجموع		٣٦	%١٠٠
٢-	المؤهل العلمي	دكتوراه	٢٠	%٥٥
		ماجستير	١٠	%٢٨
		بكالوريوس	٦	%١٧
		دبلوم فأقل	—	—
	المجموع		٣٦	%١٠٠
٣-	المستوى الوظيفي الحالي	عميد	٦	%١٧
		معاون عميد	١٢	%٣٣
		رئيس قسم	١٢	%٣٣
		مدير إدارة	٦	%١٧
	المجموع		٣٦	%١٠٠
٤-	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	—	—
		٥ - أقل من ١٠	٣	%٨
		١٠ - أقل من ١٥	١٣	%٣٦
		١٥ فأكثر	٢٠	%٥٦
	المجموع		٣٦	%١٠٠

ثانيا : تحليل إجابات عينة البحث وفق الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف لتغيري البحث .

١- إستراتيجيات إدارة المعرفة : وهي :

أ- إستراتيجية الترميز .

أسفرت معطيات الجدول (٤) الخاص بقيم الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف الخاصة بهذه الإستراتيجية والتي قيست بالفقرات (١٠ - ١) بأنها حققت

وسط حسابي عام (٣.٦) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (٣) بانحراف معياري (٠.٩٨) ومعامل اختلاف (٢٣.٣) وهذا يعكس انسجام إجابات عينة البحث بالنسبة لفقرات هذه الإستراتيجية وعلى صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (١٠) الخاصة بمكافئة الجامعة للأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية وفقاً للوسط الحسابي وربما يفسر هذا من إدراك إدارة الجامعة المبحوثة لأهمية مكافئة العاملين مع ضرورة التوظيف الفعال لنظام حوافز العاملين المادي والمعنوي لما له من آثار ايجابية أما الفقرة (٨) الخاصة بتوظيف الجامعة خريجي الكليات المناسبة لاعادة استعمال المعرفة فقد حققت المرتبة الأخيرة مما يتطلب التواصل مع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في العالم والذي يعد تحدي أساسي لمنظمات اليوم من خلال تنوع الماديات والبرمجيات الحاسوبية والاتصالات التي تحسن أداء أي منظمة من خلال التجديد الدائم للمعرفة والبحث عن كل الأفكار الجديدة التي يحملها ذوي الاختصاص من الدماء الجديدة في منظماتنا العراقية .

ب- إستراتيجية الشخصية .

من ملاحظة الجدول (5) الخاص باستجابة عينة البحث لإستراتيجية الشخصية والتي تم قياسها بالفقرات (١٩ - ١١) نجد بأنها حققت وسط حسابي عام (٣.٤) وانحراف معياري (٠.٨٨) ومعامل اختلاف (٢١.٨) وحققت الفقرة (١٨) الخاصة بتشجيع الجامعة التعلم الالكتروني المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية مما يعكس اهتمام الجامعة لتطوير ملاكاتها من خلال دورات التعليم المستمر التي تقام فيها لإكساب منتسبيها معارف جديدة تسهم في التعلم المنظمي الذي يتحقق عندما يتمكن أفراد المنظمة من إدارة المعرفة فيها لتحقيق الموائمة الأفضل بينها وبين بيئتها .

أما الفقرة (١٢) الخاصة باستيفاء الجامعة اجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل فحققت المرتبة الأخيرة في ترتيب الأهمية خاصة وأنها لا تستوفي أجور عالية عند تقديمها حلول لمشاكل معقدة للمنظمات الأخرى من خلال المكتب الاستشاري ووحده التعليم المستمر فيها . مما سبق يمكن القول بأن الجامعة تمارس السلوكيات التي تتبنى من خلالها كل من إستراتيجية الترميز وذلك بترميز المعرفة و تخزينها في قواعد بيانات خاصة بكلية وأقسام الجامعة وذلك في مركز الحاسبة الالكترونية الخاص بها كما أنها تشجع إستراتيجية الشخصية من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص للمشاركة بالمعرفة مع التأكيد على دور الحاسوب كأداة مساعدة لتقاسم المعرفة بين الأشخاص .

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول إستراتيجية

الترميز (N = ٣٦)

ت	استراتيجيات إدارة المعرفة	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب الأهمية حسب الوسط الحسابي
١	تتوفر في الجامعة نظم معلومات سريعة وفائقة الجودة	٣.٨	.٨٧	%٢٧.٥	٤
٢	تستثمر الجامعة في موجودات المعرفة كالأفكار والإبداعات	٣.٤	.٨٩	%٢٥.١	٨
٣	تستعمل الجامعة المعرفة المتوفرة لديها عدة مرات .	٣.٥	.٩٢	%٢٣.٤	٦
٤	تستخدم الجامعة فرق عمل كبيرة وبمشاركة عالية	٣.٩	.٦١	%١٩.٢	٣
٥	تركز الجامعة على تحقيق منافع كبيرة من المعرفة الموثقة لديها .	٣.٦	.٩٥	%٢٤.٦	٥
٦	تطور الجامعة نظام الكزوني للتوثيق المعلوماتي	٣.٩	.٩٧	%٢١.٦	٢
٧	تستثمر الجامعة في تكنولوجيا المعلومات لربط الأشخاص بالمعرفة المرمزة	٣.٥	.٨٣	%٢٢.٥	٧
٨	توظف الجامعة خريجي الكليات المناسبين لإعادة استعمال المعرفة .	٣.١	.٩٤	%٢٧.١	١٠
٩	تستخدم الجامعة أسلوب تدريب الأشخاص و فرق العمل	٣.٢	.٩٥	%٢١.١	٩
١٠	تكافئ الجامعة الأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة	٤.٢	.٨٤	%٢٠.٤	١
وسط عام		٣.٦	.٩٨	%٢٣.٣	

جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول إستراتيجية الشخصية (N = ٣٦)

ترتيب الأهمية وفق الوسط الحسابي	معامل اختلاف	انحراف معياريه	وسط حسابي	استراتيجيات إدارة المعرفة	تسلسل
٥	%٢٢.٣	.٦٤	٣.٦	تتوافر في الجامعة المشورة التحليلية حول المشاكل المهمة عبر قنوات الخبرة الشخصية .	١١
٩	%٢٢.٧	.٩٥	٢.٢	تستوفي الجامعة أجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل المعقدة	١٢
٧	%٢٤.٣	.٥٨	٢.٩	تستخدم الجامعة فرق عمل صغيرة ذات مشاركة محدودة من العمل مع الآخرين	١٣
٨	%٢٥.٢	.٧٢	٢.٣	تركز الجامعة على إدامة هامش ربح عالي	١٤
٤	%١٩.١	.٩٨	٣.٧	تستثمر الجامعة بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات	١٥
٦	%٢٠.٤	.٧٩	٣.٤	تستخدم الجامعة الذين يستهويهم حل المشاكل ويتحملون المخاطر	١٦
٣	%٢٠.٥	.٩٣	٣.٨	تقوم الجامعة بتدريب الأشخاص عن طريق تقديم المشورة من شخص لآخر	١٧
١	%١٨.٦	.٨٥	٤.٥	تشجع الجامعة التعلم الالكتروني	١٨
٢	%٢١.١	.٨٤	٤.١	تكافئ الجامعة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة	١٩
	%٢١.٥	.٨٨	٣.٤		وسط عام

٢- خصائص المنظمة المتعلمة .

كانت استجابة أفراد عينة البحث وكما موضح في جدول (٦) كما يلي :

أ- التركيب التنظيمي .

حقق هذا البعد وسط حسابي عام (٣.٨) بانحراف معياري (0.86) مما يدل على تجانس إجابات العينة بمعامل اختلاف (٢٣.٨) إذ ساهمت الفقرة (٢٢) الخاصة بعدم رغبة إدارة الجامعة بالتقيد الحرفي بالتعليمات وذلك من خلال السعي لامتلاك منتسبي الجامعة الصلاحية اللازمة للتصرف إزاء المشاكل التي تواجههم في أغناء هذا البعد بوسط حسابي (٣.٨) إذ احتلت المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية إضافة للفقرة (٢٣) التي احتلت المرتبة الثانية والخاصة باعتماد الاتصالات الأفقية في التعاملات داخل الجامعة فالمنظمة المبحوثة تقترب من خصائص المنظمة المتعلمة في هذا البعد لما تمتاز به من تنوع في مهام الأفراد العاملين فيها مع تشجيع العمل الجماعي والتوجه نوعاً ما نحو لا مركزية القرار .

ب- المهام .

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٨) بانحراف معياري (٠.٧٣) بمعامل اختلاف (٢٥.٩) فالجامعة تدعم مشاركة أكثر من جهة في أداء المهمة الواحدة بما يسمح للفرد باستخدام معرفته الضمنية وتحويلها الى معرفة ظاهرة من خلال دوره في فرق العمل مع وجود إجراءات وقواعد رقابية تتناسب مع كون الفرد هو مركز للمعرفة .

ج- النظم الإدارية .

حصل هذا البعد على وسط حسابي (٣.٧) بانحراف معياري (٠.٧٣) ومعامل اختلاف (٢٣.١) . تدعمها الفقرة (٢٨) والتي حققت اعلى وسط حسابي بلغ ٣.٩ إذ تعتمد الرقابة على الأداء من خلال الوثائق الرسمية (كالموازنات ، تقارير الأداء) مع الحرص على التواصل مع المجتمع بفتح قنوات اتصال مختلفة ومتعددة.

جدول (٦)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول
خصائص المنظمة المتعلمة

(N = ٣٦)

ترتيب الأهمية وفق الوسط الحسابي	معامل اختلاف	انحراف معيارى	وسط حسابي	خصائص المنظمة المتعلمة	تسلسل
٢	%٢٧.٩	.٦٥	٤.١	التركيب التنظيمي يؤدي الفرد في الجامعة أكثر من مهمة واحدة أثناء العمل	٢٠
٣	%٢١.٢	.٩٧	٣.٨	يملك أغلب العاملون صلاحية مناسبة	٢١
١	%٢٣.١	.٩٢	٤.٣	لا تحبذ إدارة الجامعة التقيد الحرفي بالتعليمات	٢٢
٤	%٢٢.١	.٨١	٣.٥	الاتصالات الأفقية هي الشكل السائد في التعاملات داخل الجامعة	٢٣
	%٢٤.٩	.٩٥	٣.٧	تشجع إدارة الجامعة فرق العمل	٢٤
	%٢٣.٨	.٨٦	٣.٨	وسط عام	
٣	%٢٢.٥	.٧٩	٣.٢	المهام يعاد النظر في تشكيل الأدوار وتهيكل بين الحين والآخر	٢٥
٢	%٢٨.٨	.٥٨	٤.١	تدعم إدارة الجامعة مشاركة عدة جهات في أداء المهمة	٢٦
١	%٢٦.٥	.٨٣	٤.٢	لأفراد الجامعة مؤهلات معرفة المهام ومراقبتها	٢٧
	%٢٥.٩	.٧٣	٣.٨	وسط عام	
١	%٢١.٤	.٧٢	٣.٩	النظم الإدارية تعتمد إدارة الجامعات موازنات ، تقارير للمراقبة على الأداء	٢٨
٢	%٢٥.٩	.٨١	٣.٧	لا توجد معوقات لانساياب المعلومات بين أقسام الجامعة	٢٩

٣٠	تحرص الجامعة على التواصل مع المجتمع	٣.٦	.٦٥	%٢٢.١	٣
	وسط عام	٣.٧	.٧٣	%٢٣.١	
٣١	صياغة الإستراتيجية تستعين إدارة الجامعة بالجامعات الأخرى لصياغة الإستراتيجية	٣.٩	.٩٦	%٢٢.٢	٢
٣٢	تشارك أكثر من جهة في صياغة خطط الجامعة	٤.٢	.٩٢	%٢٧.٦	١
٣٣	تتعاون الجامعة باتفاقيات مع جامعات أخرى	٣.٦	.٩٥	%٢٣.١	٣
	وسط عام	٣.٩	.٩٤	%٢٤.٣	
٣٤	الثقافة التنظيمية تؤيد قيم الجامعة بقاء عاداتها السائدة وأن تغيرت المواقف	٤.٣	.٧٦	%٢١.٨	٢
٣٥	تشجع قيم الجامعة الافتتاح على الجامعات الأخرى	٣.٣	.٦٩	%٢٥.١	٣
٣٦	تركز قيم الجامعة على أهمية العدالة ، التغير ، التطوير	٤.٨	.٩٥	%٢٠.٦	١
	وسط عام	٤.١	.٨٨	%٢٣.٦	
	الوسط العام	٣.٨	.٨٣	%٢٤.١١	

د- صياغة الإستراتيجية .

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٩) بانحراف معياري (٠.٩٤) ومعامل اختلاف (٢٤.٣) تدعمها الفقرة (٣٢) الخاصة باشتراك أكثر من جهة في صياغة خطط الجامعة والتي حققت أعلى وسط حسابي (٤.٢) وهذا يدل على اتجاه الجامعة المبحوثة نحو صياغة الإستراتيجية التعاونية فهي محصلة جهود أكثر من جهة لصياغتها وبالتعاون والتحالف مع جامعات أخرى بموجب اتفاقيات رسمية بينها .

هـ- الثقافة التنظيمية .

حقق هذا البعد وسط حسابي (٤.١) بانحراف معياري (٠.٨٨) ومعامل اختلاف (٢٣.٦) إذ ساهمت الفقرة (٣٦) والخاصة بتركيز قيم الجامعة على (العدالة ، التغير ، التطوير) في دعم هذا البعد بوسط حسابي بلغ (٤.٨) كما ساهم هذا البعد في رفع الوسط الحسابي العام لخصائص المنظمة المتعلمة وذلك لأيمان الإدارة الجامعية في الجامعة المبحوثة بالقيم التي تركز على

العدالة والتطوير المستمر بالانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى والسعي للتوسع لتكون جامعة شاملة لاختصاصات متعددة وهذا ما تحقق فعلا من خلال فتح الجامعة لكلية طب ابن سينا والطموح في إضافة تخصصات حديثة أخرى .

في ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الجامعة المبحوثة تسير في طريقها للتحويل إلى منظمة متعلمة من خلال اعتمادها ثقافة تنظيمية قائمة على الأفكار الجديدة .

ثالثاً : اختبار الفرضيات .

تسعى هذه الفقرة للتحقق من صحة فرضيات البحث التي تحت صياغتها استناداً لمشكلة البحث وكما يلي :

أ- اختبار الفرضية الأولى (فرضية العلاقة) .

يظهر الجدول (٧) الخاص باختبار مدى صحة فرضية البحث الأولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة (إستراتيجية الترميز ، إستراتيجية الشخصية) وبين خصائص المنظمة المتعلمة (التركيب التنظيمي ، المهام ، النظم الإدارية ، صياغة الإستراتيجية ، الثقافة التنظيمية) أن جميع العلاقات موجبة ، متوسطة ودالة إحصائية عن مستوى (٠.٠١) وبلغت (٠.٥٧ ، ٠.٧٣ ، ٠.٥٥ ، ٠.٧٠ ، ٠.٧٥) على التوالي آذ أن الثقافة التنظيمية حققت أعلى ارتباط مع إستراتيجية الترميز بلغ (٠.٧٥) لأنها عنصر مهم في التفاعل بين الأفراد والجماعات من خلال ما يحمله الفرد من قيم ومبادئ ومعاني مبينة على الثقافة التكيفية المناسبة لجميع المواقف التي قد تواجهها الجامعة.

أما فيما يخص الارتباط بين إستراتيجية الشخصية وخصائص المنظمة المتعلمة فقد بلغت معاملات الارتباط (٠.٦١ ، ٠.٧١ ، ٠.٦٧ ، ٠.٦٢ ، ٠.٥٨) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وجميعها موجبة متوسطة وسجل البعد الخاص بالمهام أعلى ارتباط بلغ (٠.٧١) إذ تقوم الجامعة بإعادة تشكيل الأدوار وتشجع مشاركة أكثر من جهة في أداء المهمة الواحدة مع التحديد الواضح لملامح المهام التي يؤديها الأفراد في الجامعة مع تزويدهم بالمعلومات الضرورية لانجاز المهام المطلوبة منهم ، وفي ضوء النتائج أعلاه يمكن قبول الفرضية الأولى الخاصة بالارتباط بين متغيري البحث .

جدول (٧)

علاقات الارتباط بين متغيري البحث

(N = ٣٦) *

خصائص المنظمة المتعلمة	التركيب التنظيمي	المهام	النظم الإدارية	صياغة الإستراتيجية	الثقافة التنظيمية
إستراتيجية الترميز	٥٧	٧٣	٥٥	٧٠	٧٥
إستراتيجية الشخصية	٦١	٧١	٦٧	٦٢	٥٨

ب- اختبار الفرضية الثانية (فرضية التأثير) .

تركز هذه الفقرة على الكشف عن مقدار التأثير بين متغيري البحث لاختبار مدى صحة الفرضية الثانية التي مفادها (تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة (الترميزية والشخصنة) تأثير معنوي في خصائص المنظمة المتعلمة) باستخدام الانحدار الخطي البسيط حيث $y = a + BX$. وحسب ما جاء في الجدول (٨) :-

جدول رقم (٨)

أجمالي خصائص المنظمة المتعلمة	الثقافة التنظيمية			صياغة الإستراتيجية			النظم الإدارية			المهام			التركيب التنظيمي			خصائص المنظمة المتعلمة
	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F	B	R	F	
إستراتيجية الترميز	٦٧	٢٠	٢٥	٥٦	٢٢	٢٩	٥٧	٢٠	٢٢	٥٢	١٩	٢	٢٢	٢٢	٢٢	إستراتيجية الترميز
إستراتيجية الشخصية	٦٢	٤١	٢	٦٥	٢٢	٢٨	٥٢	١٦	٢٠	٤٧	١٣	٢	٢٧	٢٧	١٧	إستراتيجية الشخصية
إجمالي استراتيجيات المعرفة	٧٥	٥٥	٥٥	٧٤	٥٤	٦٦	٦٥	٤٢	٦١	٥٦	٦٢	٢٠	٦٢	٦٢	٢٧	إجمالي استراتيجيات المعرفة

* أعداد الباحثة .

نموذج الانحدار لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

$$N = 36$$

• قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية $0.05 = \alpha$ حسب الجداول الإحصائية

ب- ١ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٥) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبذلك يمكن قبول الفرضية الثانية لوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وخصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى (٥٥%) بدرجة ثقة (٩٥%).

ب- ٢ أن قيمة معامل التحديد بين متغيري البحث بلغت ($R^2 = 0.55$) أي أن استراتيجيات المعرفة قادرة على تفسير (٥٥%) من التغيرات التي تطرأ على خصائص المنظمة المتعلمة أما الباقي فيمكن أن يعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى .

ب- ٣ أن قيمة معامل الميل الحدي ($B = 0.75$) أي أن الزيادة في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة المتغير التابع بنسبة (٧٥%) من وحدة انحراف معياري واحدة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : الاستنتاجات .

١- تجاوزت مدة خدمة أكثر من نصف عينة البحث (١٥ سنة) اما بالنسبة للمؤهل العلمي فان جميع أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية وهذا يعزز قدرة هذه الجامعة على إحداث التغير المطلوب لتصل إلى مستوى المنظمات المتعلمة الرائدة .

٢- لا زال مفهوم إدارة المعرفة واستراتيجياتها يكتنفه بعض الغموض في المنظمات العراقية عموماً والجامعة المبحوثة خصوصاً بالرغم من اتجاهها نحو اعتماد كلاً من استراتيجيات الترميز والشخصنة وذلك من خلال الأوساط الحسابية التي حققتها كلا السراتيجيتين واللذان بلغتا (٣.٥) و (٣.٤) .

٣- تمتلك الجامعة المبحوثة مقدار جيد من خصائص المنظمة المتعلمة وفق الترتيب التنازلي لابعاد الخصائص المنظمة المتعلمة تبعا لأوساطها الحسابية

٤- طالما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات متوسطة ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة وخصائص المنظمة المتعلمة فهذا يعني أن اعتماد الإدارة الجامعية لاستراتيجيات المعرفة يمكنها من القيام بمهامها بالشكل الجيد من خلال نظم العمل المعرفية والتعلم الالكتروني ونظم أتمته المكاتب التي تساعد في توليد ، خزن ، توزيع المعرفة لخدمة أنشطة الجامعة ولتحقيق أهدافها .

٥- أن امتلاك الجامعة المبحوثة لخصائص المنظمة المتعلمة يساعدها في وضع تراكيب وتصاميم مرنة تستوعب التغيرات المستمرة في استراتيجياتها ، هيكلها ، ثقافتها وحتى سلوك أفرادها .

٦- أن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في خصائص المنظمة المتعلمة يعطينا مؤشر حول مساهمة هذه الاستراتيجيات في بناء منظمة جامعية متعلمة متمثلة في الجامعة المبحوثة عبر تفاعل الإستراتيجيتين من خلال العمل الجماعي ووضوح أدوار العاملين وإعادة هندسة بعض المهام.

٧- استثمار الجامعة لاستراتيجيات إدارة المعرفة جيد وذلك بالاستفادة من فرق العمل وإعادة استعمال المعرفة من خلال خزن المعرفة في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها بسهولة ولمرات متعددة .

ثانياً : التوصيات .

١.تشجيع إدارة الجامعات كافة والجامعة المبحوثة خاصة على اعتماد استراتيجيات المعرفة لبناء رؤية إستراتيجية وصورة مستقبلية عما ستكون عليه الجامعة في عصر المعرفة من خلال التطوير المستمر لملاكاتها القيادية .

٢.تحديد القيم والثقافات التنظيمية الداعمة لتشكيل الاستراتيجيات المستقبلية المشجعة لتنمية الموجودات المعرفية ونشر ثقافة الإبداع وتطوير البرامج التدريبية الداعمة لها .

٣.حث الجامعة المبحوثة لتحقيق افضل النتائج على مستوى الاداء الفردي والمنظمي من خلال استثمارها لما تملكه من خصائص تجعلها منظمة متعلمة .

٤.مواكبة ودعم الالتزام الفردي والمنظمي بالتعلم ومن خلال فرق العمل لتكون نواه ناجحة لبناء المنظمة المتعلمة .

٥.مواكبة التطورات المتلاحقة في إدارة المعرفة (عملياتها ، استراتيجياتها ، تقنياتها) لاستخدامها في تنمية وتعزيز التعلم المنظمي .

٦.أن استمرار مسيرة الجامعة المبحوثة في التحول لمنظمة متعلمة ذات خصائص محددة يتطلب منها انتهاز ثقافة تنظيمية متكيفة مهام مهيكلة بشكل جيد وقيادة فعالة تتبنى إستراتيجية تفاعلية مع البيئة سريعة الحركة .

٧.السعي لتهيئة المناخ التنظيمي الذي تسوده قيم العدالة ، الأمان الوظيفي ، التصميم الجيد للوظائف لتشجيع العاملين لاستثمار مهاراتهم بأفضل ما يمكن وبما يحقق أهداف المنظمة .

٨.أعادة هيكلة نظم تقييم الأداء والترقيات العلمية وبما يتوافق مع مستلزمات عصر المعرفة .

٩.تشجيع الجامعات كافة والجامعة المبحوثة خاصة لاستثمار رأسمالها الفكري باعتماد آليات المعرفة للتعامل مع المستجدات والحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى .

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم

تحية طيبة.....

الأستبانة التي بين يديك هي أداة رئيسة لانجاز البحث الموسوم (دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة) للتعرف فيما إذا كانت جامعتكم تقترب من المنظمات المتعلمة الرائدة .

الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات وفق المقياس أدناه .

نأمل تعاونكم المخلص في ملأ الأستبانة وستكون إجاباتكم مخصصة لأغراض البحث مع تقديري واعتزازي بجهودكم .

الباحثة

ملاحظة : يرجى اختيار أحد أرقام المقياس التي تعتقدها أكثر دقة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً

أولاً : المعلومات التعريفية .

١ - العمر :

أقل من ٣٠ سنة ٣١-٤٠ ٤١-٥٠ ٥١ فأكثر

٢ - المؤهل العلمي :

دكتوراه ماجستير بكوريوس دبلوم أو أقل

٣ - المستوى الوظيفي الحالي :

عميد معاون عميد رئيس قسم مدير إدارة

٤ - سنوات الخدمة :

أقل من ٥ سنوات ٥-١٠ أقل من ١٠ ١٠-١٥ أقل من ١٥ مدير إدارة

ثانياً : الأسئلة الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة .

إستراتيجيات إدارة المعرفة : تتمثل بالأنواع الواسعة من الأفعال والسلوكيات التي تمارسها

أدارة الجامعة لبلوغ أهدافها .

أ - إستراتيجية الترميز :

هي ترميز المعرفة وخزنها في قواعد يمكن الوصول اليها بسهولة .

لا أُتفق تماماً ١	لا أُتفق لحد ما ٢	غير متأكد ٣	أُتفق ٤	أُتفق تماماً ٥	
					١ - تتوفر في الجامعة نظم معلومات سريعة وفائقة الجودة والموثوقية بإعادة استعمال المعرفة المرمزة .
					٢ - تستثمر الجامعة في موجودات المعرفة كالأفكار والإبداعات والتغير .
					٣ - تستعمل الجامعة المعرفة المتوافرة لديها مرات متعددة .
					٤ - تستخدم الجامعة فرق عمل كبيرة ذات معدلات عالية من المشاركة.
					٥ - تركز الجامعة نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة .
					٦ - تطور الجامعة نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة .
					٧ - تستثمر الجامعة بشكل كثيف في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرمزة .
					٨ - توظف الجامعة خريجي الكليات المناسبين لإعادة استعمال المعرفة ولوضع حلول للمشاكل .
					٩ - تستعمل الجامعة أسلوب تدريب الأشخاص وفرق العمل والتعلم عن بعد
					١٠ - تقوم الجامعة بمكافئة الأشخاص الذين يثرون قاعدة المعرفة .

ب- إستراتيجية الشخصية .

هي المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحاسوب وإنما تعده أداة مساعدة في تقاسم المعرفة .

لا أُتفق تماماً ١	لا أُتفق لحد ما ٢	غير متأكد ٣	أُتفق ٤	أُتفق تماماً ٥	
					١١- تتوفر في الجامعة المشورة التحليلية المبدعة حول المشاكل الإستراتيجية عبر قنوات الخبرة الشخصية
					١٢- تستوفي الجامعة أجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل المعقدة.
					١٣- تستخدم الجامعة فرق عمل صغيرة ذات مشاركة محدودة من العمل مع الآخرين .
					١٤- تركز الجامعة على إدامة هامش عوائد (أرباح) عالي .
					١٥- تستثمر الجامعة بشكل معتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية .
					١٦- تستخدم الجامعة الذين يستهويهم حل المشاكل ويتحملون الغموض .
					١٧- تقوم الجامعة بتدريب الأشخاص عن طريق تقديم المشورة من شخص لآخر .
					١٨- تشجع الجامعة على التعلم الالكتروني
					١٩- تقوم الجامعة بمكافأة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة .

ثالثاً : الأسئلة الخاصة بخصائص المنظمة المتعلمة .

لا أُتفق تماماً ١	لا أُتفق لحد ما ٢	غير متأكد ٣	اتفق ٤	اتفق تماماً ٥	١- ((التركيب التنظيمي)) : هو تقسيم النشاطات في الجامعة وتجميعها في وحدات فرعية تتعاون فيما بينها لاجاز الأهداف .
					٢٠- يؤدي الفرد في الجامعة أكثر من مهمة واحدة أثناء العمل .
					٢١- يمتلك أغلب منتسبي الجامعة الصلاحية اللازمة

					للتصرف إزاء المشاكل التي تواجههم .
					٢٢- لا تحبذ دارة الجامعة التقيد الحرفي بالتعليمات والقواعد .
					٢٣- الاتصالات الأفقية هي الشكل السائد في الكثير من التعاملات داخل الجامعة
					٢٤- تشجع إدارة الجامعة فرق العمل لأداء العمل المطلوب بنجاح .
					وسط عام
					٢- المهام : هو نمط السلوك المتوقع من الفرد ليمنح الصلاحيات اللازمة .
					٢٥- يعاد النظر في تشكيل الأدوار التي يؤديها الأفراد في الجامعة وتهيكل بين الحين والآخر .
					٢٦- هناك دعم متواصل من إدارة الجامعة لمشاركة أكثر من جهة واحدة في أداء المهمة الواحدة .
					٢٧- يمتلك الأفراد في الجامعة مؤهلات معرفة المهام والرقابة عليها .
					وسط عام

لا اتفق تماماً ١	لا اتفق لحد ما ٢	غير متأكد ٣	اتفق ٤	اتفق تماماً ٥	٣- النظم الإدارية : هي النظم التي تسمح بفتح قنوات لتدفق الأفكار في جميع الاتجاهات .
					٢٨- تعتمد إدارة الجامعة على وسائل خاصة (موازنات ، تقارير إحصائية ، نظم مكافأة) للرقابة على أداء الأفراد .
					٢٩- ليس هناك ما يعيق انسياب المعلومات بين أقسام الجامعة .
					٣٠- تحرص الجامعة على التواصل مع المجتمع .
					وسط عام
					٤- صياغة الإستراتيجية : هي محصلة جهود مشاركة القيادة العليا مع المرووسين لتحقيق أهداف الجامعة .

					٣١- تتخذ إدارة الجامعة الجامعات الأخرى محور لصياغة إستراتيجياتها .
					٣٢- تشترك أكثر من جهة في صياغة خطط الجامعة وتوجهاتها المستقبلية .
					٣٣- ترتبط الجامعة باتفاقيات تعاون مع جامعات أخرى .
					٥- الثقافة التنظيمية : هي المبادئ والقيم التي تؤمن بها الجامعة .
					٣٤- تؤيد قيم الجامعة بقاء العادات والتقاليد السائدة فيها بالرغم من تغير المواقف التي قد تواجهها .
					٣٥- تشجع قيم الجامعة وتقاليدها على الانفتاح على تجارب الجامعات الأخرى .
					٣٦- تؤكد قيم الجامعة على أهمية العدالة والتغير والتطوير المستمر .
					وسط عام

المصادر

أولاً : المصادر العربية

١. البغدادي ، عادل هادي ، (٢٠٠٨) ، ((العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغير)) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ١٠ عدد ١ .
٢. السوداني ، علي موات ، (٢٠١٠) ، ((مجموعة محاضرات لطلبة دكتوراه إدارة أعمال من مادة إدارة المعرفة)) ، مقدمة للدكتور صلاح الكبيسي .
٣. الشخيلي ، مهند ياسين ، (٢٠٠٩) ، ((دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية)) رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
٤. الطائي ، علي حسون ، (٢٠٠٨) ، ((خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة)) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ١٠ ، عدد ١ .
٥. الكبيسي ، عامر ، (٢٠٠٥) ، ((إدارة المعرفة وتطوير المنظمات)) ، المكتب الجامعي الحديث ، جده .
٦. باسردة ، توفيق سريع ، (٢٠٠٧) ، ((دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة)) ، جامعة عدن .
٧. حسن ، حسين عجلان ، (٢٠٠٨) ، ((استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الاعمال)) ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ .
٨. رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، إحسان دهش ، (٢٠٠٨) ، ((نحو منظمات محلية متعلمة في ظل الألفية الثالثة)) ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، عدد ١٤ .
٩. صقر ، هدى ، (٢٠٠٣) ، ((المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف للتميز في إدارة الأداء الإداري للدولة)) ، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ، دمشق .
١٠. عليان ، ربحي مصطفى ، (٢٠١٢) ، ((إدارة المعرفة)) ، دار صنعاء للنشر طبعة ٢ .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Al . Juboori , Abdulrahman, (2004) , ((The global knowledge
2. Bleed ,(2002) , ((what is learning organization), Maricopa . edu /Bleed learn .www.dist .
3. Daft , R.L . , (2001) , ((organization The org & Design)) , south – western college publishing .
4. Dufty , Jan , (2000) , ((Knowledge , management)) , The Information management Journal .
5. Garvin , David , (1993) , ((Building learning organization))

6. Gorelick , (2005) , ((**organizational learning a conversation with a practitioner**)), vol.12.no.4 .
7. Hanson , Mortent. etal , (1999) , ((**what your Strategy For managing Knowrledge**)), H.B.R. Reprint 99206 .
8. Hill & Jones , (2001) , ((**Strategic management theory**)) 5t/ed ,
9. Huczyski , A. & Buchanan , (2000) , ((**organizational Behavior**)) , 4th.ed prentice –Hall.
10. kakabadse , nadalk .etal , (2003) , ((**Reviewing the Knowledge management literature**)) .
11. Kasten , joseph , 2007 " Knowledge strategy & its influence on Knowledge organization " Vol. 1.
12. Klcliner , (2007) , ((**why learning organization**)) 9th .Edition , Pearson Education , Inc .
13. Sadler , Philip , (2007) , ((**strategic management**)) , Kogan
14. senge , P. , (1990) ,((**The Art & practice of learning organization**)) new York .
15. Saito , andre etl , (2007) , astreategy- based ontology of Knowledge management Vol. 11, No. 1 .
16. Wheelen .T.L. & Hunger , (2004) , ((**strategic management & Business policy**)) , 9th Pearson Education , Inc .
17. Wonacott , (2000) , ((**The learning organization**)) , U.S.A. Education Resources Information .
18. Zack ,M , (1999) , ((**Developing Knowledge Strategic**)) cali fornig management Review , VOL , 41.No.3.