



جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**واقع قدرات إدارة المعرفة
دراسة لآراء عينة من الافراد العاملين في مجموعة من
كليات جامعة الموصل**

اقبال احسان حسين علي المولى

رسالة دبلوم عالي

في ادارة الأعمال

بإشراف

أ.د. معن وعد الله المعاضيدي

واقع قدرات إدارة المعرفة
دراسة لأراء عينة من الافراد العاملين في مجموعة من
كليات جامعة الموصل

رسالة تقدمت به الطالبة

اقبال احسان حسين علي المولى

الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد

كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الاعمال

بإشراف

أ.د. معن وعد الله المعاضيدي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِقْرَأْ بِسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ

الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا

لَمْ يَعْلَمْ (5)

صدق الله العظيم

اقرار المشرف

أشهد بان اعداد هذه الدراسة قد جرى تحت اشرافي في جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال.

التوقيع:

المشرف: أ.د. معن وعداالله المعاضيدي

التاريخ: / / 2020

اقرار المقوم اللغوي

أشهد ان هذه الرسالة الموسومة ب (واقع قدرات ادارة المعرفة) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من اخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: م.م. غسان عزيز رشيد

التاريخ:

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المقدمة من المشرف والمقوم اللغوي ارشح هذه الرسالة الموسومة ب (واقع قدرات ادارة المعرفة) للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ:

اقرار رئيس قسم ادارة الاعمال

بناء على توصيات المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا ارشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ:

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين , والصلاة والسلام على خير من علمنا أدب الشكر وعمل به , سيدنا محمد وآله وصحبه الطيبين الطاهرين وبعد

فإن الشكر من قبل ومن بعد الله عز وجل الذي مَنَّ عليّ بسابغ فضله وأنعمَ عليّ بأجلِّ نعمه، اذ هداني الى طريق العلم وبلغني مناهله، ومن ثم فإن الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور/ معن وعد الله المعاضيدي الذي تفضل بقبول الاشراف على اعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بخالص شكري الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد على ما قدموه لي من تسهيلات لإنجاز هذا العمل المتواضع، ولأساتذتي في (قسم إدارة الاعمال) وأخص بالذكر منهم الأستاذ الدكتور / علاء عبد السلام (رئيس قسم إدارة الاعمال) والدكتورة / صفاء عبودي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة بهدف ابداء ملاحظاتهم التي تصب في تعزيزها إن شاء الله.

ويلزمني واجب تقديم الشكر من القلب قبل اللسان لعائلتي الحبيبة لما بذلته من جهد وتحمل واخص بالذكر (الوالدة الكريمة) فقد كانت لي خير عون وسند.

كما لا يفوتني ان أتقدم بالشكر والتقدير الى أختي ميادة احمد سعيد وأخي عبيدة عبد الكريم لما بذلوه من مساعدة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في انجاز هذا العمل، داعية المولى القدير ان أكون من العارفين للناس في فضلهم، وأن يمكنني من رد الجميل

الباحثة

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع قدرات إدارة المعرفة في عدد من كليات جامعة الموصل وتشخيص أبعادها التي من المفترض ممارستها لدى الافراد العاملين في الجامعة وأهمية تطوير تلك القدرات لاسيما ان الدول المتقدمة أخذت تتنافس في استثمار ثرواتها في تنمية مواردها البشرية والمعرفية ويعد ذلك خيارها المتميز والرابح الذي لن يخسر ابداً.

تناولت الدراسة نوعين رئيسيين من قدرات إدارة المعرفة

النوع الأول: القدرات المستندة الى الموارد

النوع الثاني: القدرات المستندة الى المعرفة

قسمت قدرات إدارة المعرفة الى القدرات المستندة الى الموارد والقدرات المستندة الى

المعرفة الى ستة ابعاد أساسية وعلى النحو الآتي:

(تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الخبرة، التعلم، المعلومات) ويهدف تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى البيانات اللازمة، وتم إعداد استمارة استبانة مكونة من (6 ابعاد، تشمل على (39) فقرة، وزعت استمارة الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (105) من الكوادر الإدارية والتدريسية في كل من كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية الآداب وتم استرجاع (100) استمارة.

عولجت بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج (spss) الاحصائي واستخدمت الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، الانحراف المعياري، ليأتي التحقق الميداني منسجماً مع الهدف النظري الذي اثبت توافر قدرات إدارة المعرفة في واقع المنظمات المبحوثة، وجاءت تلك القدرات متوافرة وبنسب جيدة وفي اتجاه تدعيم ابعاد تلك القدرات والوصول بكل منها الى مستويات متقدمة.

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات التي انعكست من خلال الاستنتاجات والتي من أهمها ان قدرات إدارة المعرفة هي محور أساس لنجاح عمل المنظمات الساعية لاكتساب المعرفة وتطبيقها من قبل اهم مورد من موارد المنظمة الا وهو المورد البشري، إذ اشارت الدراسة الى توافر الابعاد الست لقدرات إدارة المعرفة التي تم توظيفها في الجانب العملي (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الخبرة، التعلم، المعلومات).

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ت	ثبت الجداول
ج	ثبت الأشكال
ج	ثبت الملاحق
1	المقدمة
9-2	الفصل الأول الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
4-2	المبحث الأول: عرض الجهود المعرفية السابقة
9-5	المبحث الثاني: منهجية الدراسة ادواتها واساليبها
29-10	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ماهية قدرات إدارة المعرفة
41-30	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
37-30	المبحث الأول: وصف وتشخيص ابعاد الدراسة
41-38	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
42	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
52-43	المصادر
--	الملاحق
A-B	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	عنوانه	تسلسل الجداول
9	توزيع الاستثمارات على العينة	1
11	تعريفات قدرات المعرفة التي اوردها عدد من الباحثين	2
31	الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة	3
32	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء تكنولوجيا المعلومات	4
33	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء الهيكل التنظيمي	5
34	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء الثقافة التنظيمية	6
35	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء الخبرة	7
36	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء قدرة التعلم	8
37	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعء المعلومات	9

الصفحة	عنوانه	تسلسل الجداول
38	نتائج اختبار (t-test) للقدرات المستندة الى المعرفة في الكليات المبحوثة و المنظمات المبحوثة	10
40	نتائج اختبار (t-test) للقدرات المستندة الى الموارد في الكليات المبحوثة	11

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة الافتراضي	1
18	قدرات ادارة المعرفة	2

ثبت الملاحق

عنوانه	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي	1
صدق الاستبانة	2
الاستبانة	3

المقدمة

تعيش الاقتصادات والمنظمات اليوم تحولات جذرية وعميقة، إذ أن المنافسة أصبحت أيضاً في المعلومات والمعرفة وكيفية إدارتها، إذ أصبح البعد اللاملموس يمثل جوهر استراتيجيات المنافسة في المنظمات، وبات مقياس تقدم الدول وتطورها، فضلاً عن المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها يقاس بمدى التقدم الذي تحرزه في مجالات المعلومات والاتصالات على اعتبار إن المعلومات والمعرفة مورداً استثمارياً استراتيجياً ومصدراً للتفوق التنافسي عبر التغيرات الجوهرية في منظومة المعرفة بسبب عمليتي البحث والتطوير المصاحبتين للتطور الناتج عن الزيادة المعرفية لمنظومتنا العلم والتقنية، إذ أثار مصطلح إدارة المعرفة الفضول العلمي لدى الكتاب والباحثين والمتخصصين بالتحليل المعمق للمعرفة وإدارتها وعملياتها ونماذجها بهدف استقصاءها في حياة منظمات الأعمال على وجه العموم لا الخصوص، إذ شكلت إدارة المعرفة إحدى تلك الظواهر المعززة لقدرات المنظمات وقوتها في التفوق والمنافسة في فضاء الأعمال،

وفي عالم اليوم أصبح من يمتلك المعرفة وليس لديه القدرة على إدارتها وترجمتها على نحو صحيح لن يستطيع التغلب على تحديات المنافسة والتميز في الأداء، إذ لم يعد يُنظر إلى من يمتلك المعلومات والمعرفة هو السابق في ركب المسيرة، بل يقتضي التعرف على التغييرات والتحديات السريعة في بيئة المعرفة عن طريق تبني توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات، ويعد المورد البشري محور اهتمام المنظمات المعاصرة لأنه أساس النجاح فهو وحده من يمتلك القدرات المعرفية التي ستولد خزائن الأفكار الجديدة والقيمة لتعزيز القدرة على التوسع ثم التوسع في تحقيق التطوير والاستمرار في تحقيق الابداع والتمايز من جهة، وهنا يبرز دور المنظمات في اكتشاف القدرات وتنميتها من جهة أخرى.

تضمنت الدراسة ثلاثة فصول رئيسية تضمن الفصل الأول مبحثين، إذ اشتمل المبحث الأول على منهجية الدراسة، فيما احتوى المبحث الثاني على الدراسات السابقة، وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فقد تضمن عرض وتحليل النتائج الجانب العملي، ومن ثم اختتمت الدراسة بعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيداً للإطار النظري والميداني تأتي مضامين الفصل الأول لعرض عدد من الدراسات السابقة، وما توصل إليه الآخرون في مجال دراساتهم التي نعتقد أنها قريبة بعض الشيء من الدراسة الحالية، فضلاً عن منهجيتها وما تتضمنه من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأنموذج الذي يعكس مجمل فرضياتها ومسوغات اختيار ميدانها ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، لذا تناول الفصل الحالي المبحثين الآتيين:

المبحث الأول الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني منهجية الدراسة

المبحث الأول

عرض الجهود المعرفية السابقة

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة تركز عليها الدراسة الحالية في إطار استعراض عدد من الجهود المعرفية السابقة؛ للوقوف على ما توصل إليه الباحثون السابقون في دراساتهم مروراً بمحاولة الانطلاق من حيث انتهوا في ضوء تأسيس نقطة الشروع المناسبة إكمالاً للجهود المعرفية السابقة، وفي ظل ندرة الدراسات التي تناولت أبعاد متغير الدراسة بصفة عامة، زنتضح الندرة بصورة جلية عبر المساهمات العربية التي تقتقر بشكل كبير إلى الاهتمام في هذا المجال.

1- دراسة (Gold, Malhotra & Segars, 2001) وقد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "إدارة المعرفة منضور القدرات المنظمة" ولقد ركز الباحثون على متغيرات مثل الموارد التنظيمية، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات.

2- دراسة (Ning et al, 2006) بعنوان (Model Knowledge Capability and Research Definition: القدرة المعرفية: المفهوم والانموذج البحثي): استندت هذه الدراسة الفكرية على منظور القدرات الدينامية والمنظور المستند الى المعرفة، وحاولت ايضاح مفهوم القدرات المعرفية بافتراض انها دينامية، وتحديد ابعادها على مستوى المنظمة إذ وضعت انموذج فرضي للقدرة المعرفية على انها مكونة من اربعة ابعاد هي (قدرات التعلم ، والقدرات الثقافية ، وقدرات الاتصالات ، والقدرات الابداعية) وتوصلت الدراسة الى ضرورة اجراء اختبارات لهذا الانموذج لمختلف القطاعات، ولتمديد مستوى القدرة في الاداء التنظيمي، اعتمد البحث على الانموذج المقترح في بناء ابعاد متغير القدرات المعرفية الدينامية.

3- دراسة (نايف, 2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجي" هدفت الدراسة الى تحديد عدة اهداف تتمثل في إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة و الاغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية وتوضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.

4-دراسة (Bonger & Bansal, 2007) بعنوان " إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز" هدفت الدراسة الى تحليل بعض العناصر المتعلقة بمرور المنظمة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المنظمة من خلال النظرية القائمة على الموارد والنظرية القائمة على المعرفة، وقد اقترحت الدراسة ان هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة، والقدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة، وقد شملت عينة الدراسة (42) منظمة، وقد توصلت الدراسة الى ان معدل النمو للمنظمات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص به.

5-دراسة (عودة، 2010) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء الكليات، مدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وجاءت النتيجة العملية للدراسة ان البنى التحتية والقدرات العملية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

المبحث الاول

منهجية الدراسة ادواتها واساليبها

اولاً. مشكلة الدراسة

هناك حاجة ملحة من قبل المنظمات لاكتساب وتطبيق الأفكار والعمليات المرتبطة بإدارة المعرفة في ظل الاتجاه المتزايد نحو اقتصاديات المعرفة، وإن من بين اهم المنظمات التي تهتم بتبني إدارة المعرفة نجد منظمات التعليم العالي التي تسعى الى عصنة وتحديث اعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يناسب تطلعات التنمية لعملية البناء الفكري.

ان الالتزام والاهتمام بالقدرات المعرفية والعملية والإدارية لها واقعا وتطبيقا اصبح من ضرورات البقاء لمنظمات التعليم كياناً وسمعةً، إذ يتطلب منها تهيئة بيئة اجتماعية وتنظيمية وتقنية مناسبة للإفادة من الموارد المعرفية بأكبر قدر ممكن، ومن أجل تحسين وتطوير القدرات الإدارية والمعرفية تم تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي (هل تتوفر قدرات إدارة المعرفة في مجموعة من كليات جامعة الموصل؟) ويتفرع منه التساؤلين الآتيين:

1. هل تتوفر في الكليات المبحوثة القدرات المستندة الى الموارد؟

2. هل تتوفر في الكليات المبحوثة القدرات المستندة الى المعرفة؟

ثانياً. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة عن طريق أهمية موضوعاتها التي تناولت قدرات إدارة المعرفة، إذ أنها أداة أساسية وفاعلة من شأنها تحقيق أهداف المنظمة في تنمية وتطوير قدراتها وإمكانياتها عن طريق استخدامها في البحث والتعلم والابداع ومواكبة التطورات والمستجدات واستخدام الخبرات في الميدان التطبيقي، ويمكن حصر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1. تقديم اطاراً نظرياً لمتغير (قدرات ادارة المعرفة) فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها نظرياً وعملياً لإثراء الدراسات المستقبلية المكملّة للدراسات الحالية.
2. إيضاح مدى أهمية ابعاد قدرات إدارة المعرفة المستندة الى الموارد والمستندة الى المعرفة، إذ تعد الدراسة بمثابة إسهام علمي متواضع ذو صلة بأساسيات نظرية المنظمة.

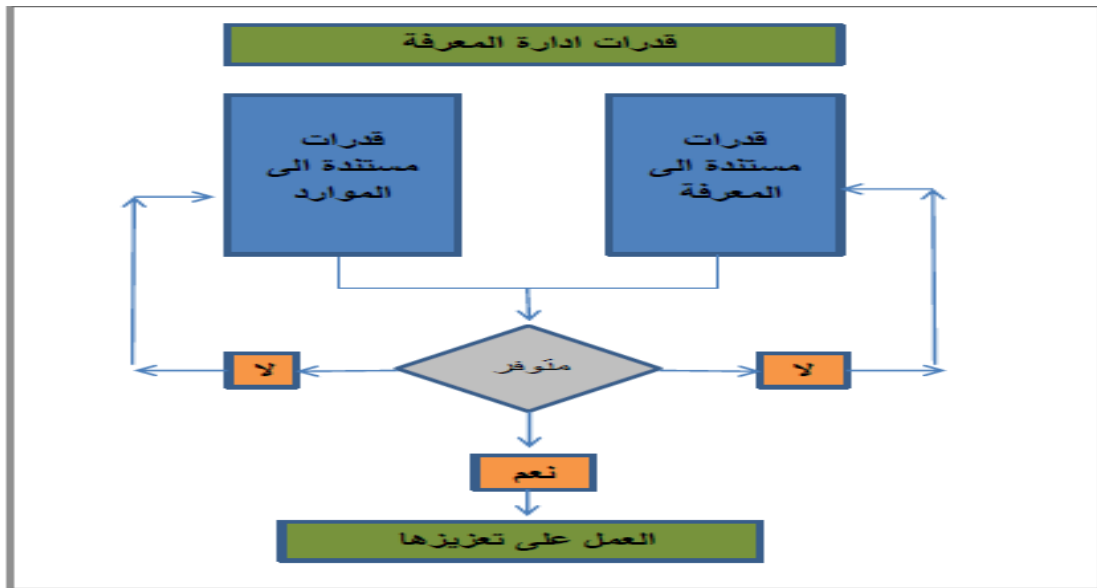
ثالثاً. اهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع قدرات ادارة المعرفة وفقاً لأنموذج فرضي مصمم لاختباره في جامعة الموصل، واعتماداً يمكن صياغة الاهداف الآتية:

1. توظيف الإطار النظري للدراسة لتشكيل قدرات ادارة المعرفة لاختبارها ميدانياً.
2. التعرف على مستوى توافر قدرات ادارة المعرفة (القدرات المستندة الى المعرفة والقدرات المُستندة الى الموارد) من حيث وجودها وامكانية تطوير العمل بها.
3. تقديم المقترحات اللازمة لتعزيز قدرات إدارة المعرفة وفق أسس علمية.

رابعاً. نموذج الدراسة الافتراضي

يُعد صياغة مخطط فرضي للدراسة وتصميمه من متطلبات المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة الشكل (1)، ليؤطر التفسير المنطقي بين ابعاد قدرات إدارة المعرفة والالية التي يتم بموجبها التعامل مع الابعاد من حيث توافرها من عدمه وكما مبين في الشكل ادناه.



شكل (1)

نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثة

خامساً. فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها واختباراً لمخططها اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية (تتوافر قدرات إدارة المعرفة في مجموعة من كليات جامعة الموصل) وتتفرع منها فرضيتان وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: تتوافر في جامعة الموصل القدرات المُستندة الى الموارد.

الفرضية الفرعية الثانية: تتوافر في جامعة الموصل القدرات المُستندة الى المعرفة.

سادساً. ادوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج النهائية، وعلى النحو الآتي:

أولاً الجانب النظري: تمت المراجعة والاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات، ورسائل وأطاريح جامعية، وبحوث مرتبطة بطبيعة الدراسة مباشرة وغير مباشرة، فضلاً عن الافادة من شبكة الانترنت.

ثانياً الجانب العملي: اعتمدت استمارة (الاستبانة) التي تصف وتقيس مستوى الابعاد في قدرات ادارة المعرفة، إذ تم تلخيصها في (6) ابعاد (تكنولوجية، ثقافية، هيكل تنظيمي)، (الخبرة، التعلم، المعلومات)، وتفسيرها في (39) فقرة، إذ تم اعدادها وفق أسلوب البحث العلمي المرتبط بكيفية صياغتها، ومن ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاصات العلمية، وعندما تم استلامها أجريت عليها اختبار الصدق والثبات لضمان ملائمة استمارة الاستبانة للأغراض التي وظفت من اجلها، تم اختيار (جامعة الموصل) كمجتمع للدراسة ومن ثم مجموعة من كليات جامعة الموصل لتتضمن العينة المختارة مجموعة من الكوادر التدريسية والإدارية العاملة في تلك الكليات كعينة للدراسة، واستخدمت لأغراض التحليل بعض المؤشرات والادوات الاحصائية المتوفرة في برنامج SPSS وذلك لإجراء التحليل الوصفي للدراسة وعلى النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستبانة، وترتيبها وفق أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
3. اختبار t-test.

سابعاً. منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز دراستها، كما اعتمد على تقانات هذا المنهج في تحصيل ما يستلزم من البيانات وتحديدًا على استمارة الاستبانة الملحق (1) التي أعدتها الباحثة في ضوء السياقات العلمية المعتمدة لإعداد استمارات الاستبانة بهدف قياس مدى توافر قدرات إدارة المعرفة فيها.

ثامناً: حدود الدراسة

تضمنت الدراسة ثلاثة حدود رئيسية وهي:

1. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في أروقة مجموعة من كليات جامعة الموصل ضمن الرقعة الجغرافية للمحافظة.
2. الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم اعتمادُ الفئات ذات التأثير في المستويات التعليمية والإدارية كافة، إذ تضمنت العينة عدد من أعضاء هيئة التدريسيين وعدد من الإداريين الذين يشغلون المناصب الإدارية.
3. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية الفترة التي امتدت لإنجاز هذه الدراسة، إذ أعد الإطار النظري خلال الثلث الأخير من العام (2019)، أما فيما يخص الفترة الزمنية للجانب الميداني التي ابتدأت بتاريخ (2019/10/20)، ولحين الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وصولاً إلى الانتهاء من كتابة الدراسة بتاريخ (2019/12/10).

تاسعاً: توزيع الاستمارات على العينة

ت	الكليات	عدد الاستمارات الموزعة
1	كلية الإدارة والاقتصاد	60
2	كلية التربية	30
3	كلية الآداب	15

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

ماهية قدرات إدارة المعرفة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة عبر التركيز على الموضوعات المرتبطة بالمعرفة وإدارتها، ومن ثم التحول نحو استعراض قدرات إدارة المعرفة في المنظمات وابعادها الفرعية، وعلى النحو الآتي:

أولاً. مفهوم قدرات إدارة المعرفة

قبل التطرق الى مفهوم قدرات إدارة المعرفة، فإن من الأهمية بمكان إعطاء فكرة عن مفهوم المعرفة وإدارتها والتي تمثل في محصلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة، وعرفت بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة. (همشيري، 2013، 103) وأشار (Daft,2001, 258) بأن المعرفة هي تراكُم الخبرة والمعلومات لدى الافراد العاملين وليس المقصود بالمعرفة البيانات او المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة اما المعلومات فهي مجموعة من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها بحيث يتم الافادة منها، في حين توصف إدارة المعرفة على إنها عملية تنفيذ النشاطات المرتبطة بالاكشاف والإلتقاط والمشاركة والتطبيق للمعرفة بهدف دعم عملية التحسين مع الأخذ بعين الإعتبار الكلفة وتأثير المعرفة في تحقيق الأهداف الكلية (طيبي، 2010، 98).

ووصف (النشار، 2012، 53) إدارة المعرفة على انها عملية الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية المتوافرة للمنظمة وتوظيفها بما يضمن تحقيق أهدافها في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات، وذلك بإنتاج هذه الموارد وتوليدها و صَبطها، نشرها وتقاسمها والمحافظة عليها، ويتفق الباحثون الى حد كبير مع ما جاءت به جامعة تكساس من وصف لإدارة المعرفة لأنه الوصف الجامع الذي يغطي المعرفة ومتطلبات ادارتها، اذ ينظر الى إدارة المعرفة بانها عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تُزيدُ من فهم العاملين لها، وتخزينها على نحو يُحسِّن مستوى الذكاء في المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظُ على الأموال الفكرية من الضياع، ويُسهِّل عملية الافادة منها في حل مشكلات العمل، وفي التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار. (الحسيني، 2009، 26)

ولعل الإشارة إلى القدرات المعرفية امرٌ محتّم في هذا الموضوع بهدف الأمام بمفردة قدرات إدارة المعرفة على نحوٍ متكامل، إذ يشير (الخفاجي، 2008، 29) إلى أن الباحثين تناولوا تسمياتٍ متنوعة

للقدرة المعرفية فمنهم وصفها بالقدرة العقلية ومنهم من عبر عنها بالقدرة الذهنية، وفسرها آخرون بالذكاء بكل متغيراته، ونظر إليها آخرون على أنها الذكاء والمعرفة والقدرة الكلامية والاقناع والمنطق وفيما يلي بعض التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا المجال، الجدول (1).

الجدول (1) تعريفات قدرات المعرفة التي أوردها عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	(Griffin, 2002, 476)	عرف القدرات المعرفية على أنها مقدرة الافراد على التفكير بذكاء وتحليل البيانات وصياغتها على نحو فاعل.
2	(Baldwin et al., 2008,17)	القدرة على التعلم وفهم المعلومات المعرفية مثل المعالجة والقراءة والعمليات الذهنية.
3	(القحطاني، 2010، 143)	هي مجموعة من المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمات والتي تمكنهم من تحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.
4	(العبيدي، 2016، 298)	هي الميزات الفطرية والمكتسبة (المعارف والمهارات والاتجاهات) تتعكس في سرعة البديهية والحدس والقدرة على التعلم في الحالات التي تتطلب اتصالا سريعا لفهم تطورات ومستجدات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصوراتٍ منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة.
5-	(الكبيسي و المدو، 2018، 27)	قابلية المنظمة على توظيف قدرات التعلم، والقدرات الثقافية وقدرات الاتصالات والقدرات الإبداعية، لتساعدها على إعادة تشكيل الموارد في بيئة متحركة بهدف البناء والحفاظ على استدامة تنافسها.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

عد هذا
العرض
لمفهوم

المعرفة وإدارتها ومن ثم قدراتها تأتي في هذه الفقرة لنتطرق إلى بعض المفاهيم لقدرات إدارة المعرفة، إذ توصف على أنها قدرات الموارد البشرية من حيث الإدراك والمعرفة التي تقود إلى فهم الأشياء من أجل التميز والابداع (De Wit & Meyer, 1998, 55)، ووصفها بأنها موارد المنظمة والأعمال الذهنية والهيكل التنظيمي والتكامل وتبادل المعلومات بين الموارد البشرية التي تمثل مصادر المنظمة، إذ تعمل بصورة مزيج معرفي نتيجة استخدام المعارف وتطبيق الخبرات والتقانات (Davenport & Takeuch, 1998, 77)

بأنها قدرة المنظمة على استغلال ونشر الموارد لتحسين إدارة المعرفة على مستوى المنظمة، أنها مكون إضافي أو تكويني لقدرة المنظمة على اكتساب وتطبيق المعرفة ومشاركتها من قبل الأفراد عبر عمليات إدارة المعرفة التي ننضم إن شاء وجمع وتنظيم وتخزين للمعرفة لإعادة استخدامها في المستقبل (Alavi&Leidner, (2005, 321) (Tariverdi et al, 2001, 120) ، بينما ينظر (Vonkrogh et al, 2001, 430) إلى قدرات إدارة المعرفة على أنها آلية تنظيمية لإيجاد المعرفة في المنظمات على نحو مستمر ومتعمد، أو هي عبارة عن تفاعل قدرات البنية التحتية (قدرات الموارد) والقدرات العملية لإدارة المعرفة (انشاء, تطبيق, تخزين ونشر) التي تعمل كمحددات مباشرة للعملية التنظيمية، ووضح (Gold et al, 2001, 190) بأنها عمليات نظامية تمكن المنظمة من اكتساب المعرفة التنظيمية ومشاركتها واستخدامها بصورة فعالة، حيث أن (العمليات) تشمل الاكتساب والتحويل والتطبيق والحماية، وأن المنظمة يجب أن تستفيد من قدراتها الحالية لإدارة وتطبيق المعرفة في عملياتها للحفاظ على الميزة التنافسية، وأشار (Holsapple & Joshi, 2003,) إلى قدرات إدارة المعرفة على أنها أنشطة وعمليات إدارة المعرفة للحصول على فوائد عديدة عن طريق التفاعل مع البيئة.

في حين أكد (Bose, 2003, 62) و (Ahn & Chang, 2004, 408) على أنها إمكانية المنظمة من الاستفادة من المعلومات والمعرفة المتاحة عن طريق التعلم المستمر لالتقاط المعرفة الجديدة بحيث تكتسب المنظمات المعرفة وتستخدمها من أجل الأداء الفاعل، فهي تمثل قدرتها على تعبئة الموارد القائمة على إدارة المعرفة ودمجها مع الموارد والقدرات الأخرى مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، وأوضح (Sabherwal, Gonzalez, Becerra-Fernandez, 2004, 47) أن قدرات إدارة المعرفة تعبر عن البنية التحتية المكونة من الثقافة والهياكل التنظيمية وتقانة المعلومات والمعرفة العاملة مثل المباني والبيئة المحيطة والمعدات التي تعمل على سهولة تدفق المعرفة بطريقة منظمة وغير رسمية، ويرى (Jashapara,)

328, 2011) الى قدرات إدارة المعرفة انها عبارة عن كل المصادر المرتبطة مع بعضها عن طريق التعلم التنظيمي، فهي عبارة عن ثقافة ونظام تقانة إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، إذ تعمل على تحسين القدرة الذهنية التي تدعمها البنية التحتية، وينظر اليها (Malkawi, 2016, 76) انها خليط يجمع البنية التحتية التكنولوجية والمعلومات مع معرفة العمليات عبر عمليات التعلم التنظيمي.

إذ تُعتبر قدرات إدارة المعرفة بمثابة عمليات ممنهجة تبدأ بالحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، ليتم بعد ذلك مشاركة المعرفة بين الافراد في داخل المنظمة لإيجاد معرفة جديدة او لإعادة تجديد المعرفة القديمة، ويتم أخيراً استخدام المعرفة المشتركة من قبل المنظمة والافراد العاملين (Alaarj, 2016, 46 Mohamed &).

ثانياً. أهمية قدرات إدارة المعرفة:

تظهر أهمية قدرات إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1. تحتاج المنظمات الى اعتماد نهج تكاملي لاستخدام وتطوير قدرات إدارة المعرفة التي تغطي جميع المصادر المحتملة للمعرفة وتقليل الحواجز التي تحول دون مشاركة المعرفة وعمليات التعلم التنظيمي.
2. الاستخدام الفاعل لقدرات إدارة المعرفة يؤدي الى ادراك المنظمات أهمية أصولها ومواردها المعرفية الصحيحة والمتنوعة، إذ توفر لها القدرة على الابتكار والاستجابة لتوقعات الزبائن المتغيرة بسرعة (Kim et al, 2005, 253).
3. يمكن استخدام قدرات إدارة المعرفة المنظمات من امتلاك معارف جديدة وتندمج المنظمة في عملية التكامل والمشاركة الفاعلين للمعرفة لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، إذ تعتبر تلك القدرات جزءاً لا يتجزأ من المشاركة الفاعلة للمعرفة بين الافراد. ((Birinder & Darren, 2011, 3018))
4. توفر قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية والعمليات) هيكل الدعم المطلوب لتبادل المعرفة ضمن السياق الذي تتطلبه إدارة المعرفة (Gold, 2001, 110) ، (Malhotra & Segars, 2001, 180)
5. ان قدرات إدارة المعرفة تعمل على تحسين الفعاليات التنظيمية (Tanriverdi,2005,323) إذ توفر دعماً معرفياً متماسكاً ومنهجياً للأنشطة التنظيمية (Benner & Tushman, 2003,190)
6. تتيح قدرات إدارة المعرفة للمنظمات التي تتنافس فيما بينها الاستجابة لظروف السوق المتغيرة وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. (D'Aveni et. al, 1994, 25)

7. يمكن ان توفر للأفراد التبادل والتكامل لعمل الفريق بظهور الكفاءات الأساسية لقدرات إدارة المعرفة التي تدعمها تقانة المعلومات لتعزيز القدرات التنظيمية والابتكار (Cold et al, 2001, 110)
8. ينتج عن استخدام قدرات إدارة المعرفة اكتساب المعرفة وتطبيقها ومشاركتها من تحقيق الابداع عبر توفير آليات التخزين واسترجاع المعرفة (Alavi & Laidner, 2001, 117).
9. عندما تعمل قدرات ادارة المعرفة على الافادة من الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة وعملها معا بطريقة متميزة تمكنها من تحقيق القيمة المضافة والأداء بصورة أفضل من غيرها. (Lg pee & Atreyi, 2009, 11)
10. تضمن قدرات إدارة المعرفة وظيفة التكامل والتنقل السلس والمريح فيما بين الوظائف، إذ يمكن لجميع الافراد استخدام مصادر المعرفة ومشاركة الخبرة المنظمة عبر القيام بالأدوار الخاصة لكل فرد. (Ranjit, 2003, 64)
11. ان قدرات إدارة المعرفة توفر ميزة تنافسية عن طريق دفع الابتكار وتطوير المنتجات عبر الحصول على المعرفة المكثفة وهذا يعتبر من مهامها الرئيسية (Hsu & Shabherwal, 2011, 632)
12. تساعد قدرات إدارة المعرفة على التعلم السريع وتحسين عملية صنع القرار وزيادة الابداع والمساعدة في التخصص الشامل وزيادة الفعالية (تحسين الكفاءة) القيام بالعمال بصورة صحيحة (Kammani A, Date & Hundewale.N, 2013, 300)
13. تعزيز التواصل والتنسيق والتعاون وزيادة الثقة (Borho H. Iarozinski Neto A. & Lima, 2012, 300)
14. تحسين قدرة المنظمة في الحد من التكرار للأخطاء والاستجابة بسرعة فائقة للتغيير .
15. زيادة القدرة على الابتكار عند تطبيقها وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء عبر تطوير الأفكار الإبداعية من خلال استخدام أصولها المتميزة التي تعد مصدرا للنشاط والتنافس في انشاء واكتساب وتوثيق المعرفة. (Carrillo & Robinson, 2003, 225)

ثالثاً: قدرات إدارة المعرفة وفقاً لنظرية المستندة الى الموارد

تعُدُّ من أكثر المداخل التي نوقشت في الأدب الاستراتيجي على مدى السنوات الأخيرة، تبرزُ النظرية القائمة على الموارد RBV أهمية الموارد والقدرات في دعم بقاء المنظمة ونموها وفعاليتها Werner felt (1984, 172)، تتبنى المنظمات وتستغلُّ مجموعة من الموارد التي تمتلكها او التي يمكنها الوصول اليها وهي عبارة عن ثلاث فئاتٍ مهمة من الموارد المحددة في النظرية المستندة الى الموارد (الموارد المادية و

التنظيمية و البشرية (Barney,1991)) فهي تشيرُ الى ان المنظمات قادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة والقيمة ستنمکن من تحقيق الميزة التنافسية (Zwain et al, 2014,4) عادة ما تكون الموارد المادية ملموسة وتتكون من المعدات والتجهيزات والمواد الخام والأدوات المالية وتكنولوجيا المعلومات، وتشمل الموارد التنظيمية هيكل التقارير الرسمية وأنظمة التخطيط والمراقبة وعمليات التنسيق والعمليات الإدارية، اما الموارد البشرية فهي تتكون من كل الخبرات والمعرفة والحكم والرؤى والعلاقات الاجتماعية بين الافراد. ان هذه الموارد ستمثل الخزين من العناصر المملوكة والمتاحة والمسيطر عليها من قبل المنظمة Eisen hard (&Martin,2000,107).

ووفقاً (Grant, 1996) فإن الموارد هي المدخلات لعملية الإنتاج، بينما القدرات هي كفاءة هذه الموارد لإنجاز نشاطات المنظمة، ومن هنا فإن القدرات يمكن ان نعزوها الى مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام ، فالتركيز ينصب على أهمية الروابط التي تتم بين الموارد والقدرات وهو ما يعكس الدور الكبير للتنظيم، وهناك ما يميز بين الموارد والقدرات ضمن الاطار التقليدي، فيشير الى انه من السهل على المنظمات استنساخ موارد المنظمة عبر المنافسة، ولكنه من الصعب بالإمكان تقليد قدراتها لأنها ترتبط على نحو وثيق بتاريخ المنظمة، ثقافتها، وخبراتها، وتجاربها (Zhang,2008, 10).

وقد بين (Black & Boalm,1994,136) ان الموارد يمكن ان يكون لها تأثير يعزز أو يقلل بعضها البعض اذ توجد علاقة تعزيز عندما يزيد تأثير وجود مورد على آخر، وتبين النظرية ان الموارد تتحول الى مخرجات ذات قيمة اكبر عن طريق القدرات المتنوعة (Grant, 1991,116-120).

إن مفهوم القدرات هي أنماط متكررة من الإجراءات التي تستخدم الموارد لإيجاد القيمة في اشكال المنتجات ويمكن للقدرة ان تستوعب مفهوم المهارات والعمليات في إدارة المعرفة، وعلى نحو عام تفترض RBV ان الموارد تساهم في تطوير الإمكانيات والقدرات التنظيمية (Piening,2013,220) وعند دمج التطورات في أُسس النظرية المستندة الى الموارد والاسس الفلسفية لإدارة المعرفة في القرن الجديد (Nielsen,2006,67)(Nissen,2006,8) نجد الاشارة الى ان هذا المدخل يتطلب التحرك قليلا باتجاه ما يمكن أن يسمى بالنظرية المستندة الى المعرفة (KBV) فضلا عن ذلك فان (Barney,1991,101) قد تبنى هذا المصطلح في مقالته اذ يرى أن موارد المنظمة تتضمن كل من الموجودات والقدرات والعمليات التنظيمية واتجاهات الشراكة والمعرفة، ان المنظمة هي محفظة للمعرفة والكفاءة وليست محفظة للنشاطات، وان قواعد المنافسة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المادية الى البحث عن توليد المعرفة الجديدة والتحكم

فيها، وهذا التحول ظهر نتيجة التغيير في طبيعة العمل، والحاجة للأفراد ذوي المعرفة، إذ إن التفوق الحقيقي للمنظمة وفق التوجه يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العاملون، وقدرتهم على التعامل، واكتساب المعرفة الجديدة التي يمكن استخدامها في ترشيد وتخصيص الموارد، أو تسريع عجلة البحث والتطوير.

من ناحية أخرى فإن مشاركة المعرفة مع الآخرين يُزيّد من حجمها، ويُزيّد من رصيد المعرفة، والمعرفة بوصفها مورداً قيماً للمنظمة لها أثرٌ في التنافس والنمو، ان أغلب المنظمات الناجحة تؤكد على أن أهم موجوداتها هي الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة، إذ ينبغي عليها أن تتعامل مع هذه الموجودات بطريقة تحسن استثمارها، وإدارة هذه المعرفة مصممة لتكوين بيئة تستطيع بها المنظمات رفع كل موجوداتها المعرفية.

وقد أشار (Ning et al, 2006, 321) أن مفهوم القدرات المستندة الى المعرفة يضم أربعة ابعاد، هي: قدرات التعلم، القدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الإبداعية، فيما أوردَ الحمداني وجهة نظر متفقة نوعاً ما في بُعدي التعلّم والابداع بحسب (Lee & Choi, 2003, 208) إذ يُعد توافرها مهما لدى الافراد لتحقيق الأهداف وهي على النحو الآتي:

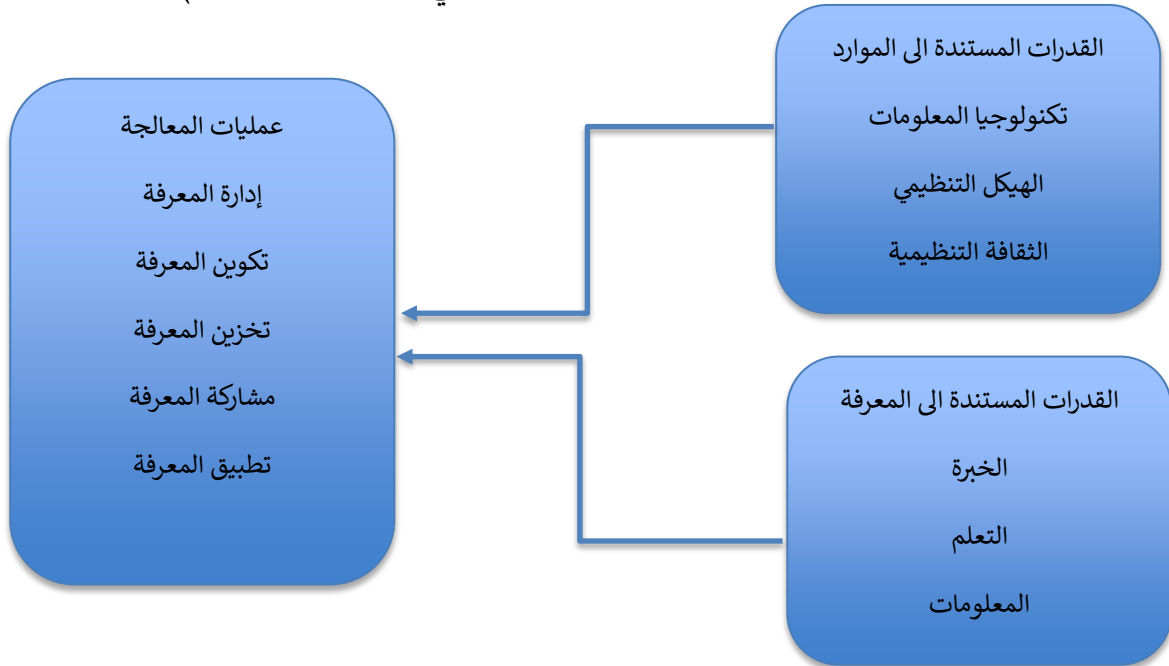
1. التعلّم: هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة للأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين.
 2. التعاون: يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الافراد العمل ضمن فريق لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، وأن إشاعة تلك الثقافة تؤثر بالإيجاب في عملية توليد المعرفة وبين الافراد في الأقسام وداخل الوحدات.
 3. الخبرة الواسعة: أي ان خبرة الافراد وامكانياتهم تكون متنوعة وواسعة ومتخصصة.
 4. الثقة: الحفاظ على مستوى عالٍ ومتبادل بالقدرات بين كل المستويات من أجل تسهيل عملية تبادل المعرفة على نحو حقيقي ومؤثر.
 5. الابداع التنظيمي: هو القدرة على توليد المنتجات، والأفكار، وإجراءات مفيدة جديدة من الافراد الذين يعملون بالمشاركة في نظام اجتماعي خلاقٍ وذكي.
- بينما كانت وجهة نظر (Chapagain, 2004, 136) بان القدرات المستندة الى المعرفة تتضمن (المعرفة، المهارة، المواقف، والممارسة والتطبيق) اما. (Bonn, 2005, 337) إذ قسمها على النحو الآتي:
- المعرفة: ويتم ذلك بالتركيز على توظيف المتراكم من الخبرات المعرفية الموجودة في المنظمة والاستفادة من التفاعلات بين أعضاء المنظمة ممن يمتلكون المعرفة.

- التفكير المنظم: وسيلة تجمع بين النهج العقلاني والتفكير الخلاق، لحل المشكلات محاولة لفهم الاطار التنظيمي، واتخاذ الإجراءات المناسبة في بيئة معقدة للغاية، فهو عملية فكرية وذهنية تستخدم الحدس والابداع.
 - الذكاء: القدرة على الربط بين الأشياء وإيجاد العلاقة بينهما، فهو المحصلة الكلية لمختلف القدرات والمواهب العقلية المعرفية.
 - الحدس: قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الضن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية.
 - الابداع: هو القدرة على تحويل المعرفة والأفكار بشكل مستمر الى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح المنظمة.
 - التجديد والتطوير: من أهم التحديات التي تواجه المنظمات بفعل التطورات الحاصلة في البيئة والتي تستثمر في الكفاءات البشرية الفكرية.
- اوضح (Mclean et al, 2005, 27) أن هناك أربعة ابعاد لبناء قدرات ادارة المعرفة:

1. المعرفة: إن جوهر استخدام المعرفة في المنظمات هو قدرتها على تكوين وممارسة العمليات المعرفية وذلك بالتركيز على توظيف المتراكم والخبرات المعرفية الموجودة في المنظمة. والاستفادة من التفاعلات من اعضاء المنظمة ممن يملكون المعرفة واستخدامها في العمليات التنظيمية.
 2. المهارة: هي مستوى براعة الفرد في أداء مهمة محددة وتحدد بالوعي الذاتي ووضع الاهداف والتأكيد على ادارة الوقت والابداع والابتكار.
 3. الاتجاهات: وهي وحدة واحدة متماسكة ومستقرة من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات وتجاه مسألة ما.
 4. الممارسة: من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية وتشكل تحولا مهما في الوقت الحاضر فهو يشير الى المدى الذي تكيف فيه المعرفة وتحول الى الممارسات ويتم تطبيقها على مجموعة متنوعة من المواقف أو الوحدات المختلفة في المنظمة وبالسعة التي يمكن فيها اجراء هذه التعديلات.
- وَتَرَى (الراوي، 2017، 15) ان القدرات التنظيمية والتي تتضمن المعارف والمهارات المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها المعرفية بكفاءة وفاعلية هي:

1. التعلم التنظيمي.
2. الإبداع التنظيمي.
3. المرونة التنظيمية.

و في دراسة لقدرات إدارة المعرفة عبر النظرية المستندة الى الموارد أشار (Melin, Gonzalez et al, 2010, 112) الى ان قدرات إدارة المعرفة تتضمن (تكنولوجيا المعلومات، الموارد المعرفية، عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، التعليم)، اما القدرات الرئيسية فتتضمن (معرفة احتياجات المجتمع، عمليات التدريب المستمر، الهيكل التنظيمي والعمليات المنظمة)، ومن خلال



الشكل (2) قدرات ادارة المعرفة

Source: Aujirapongpan, Somnuk, 2010, Indicators of Knowledge,Management Capability for KM Effectiveness., Chulalonghorm University, Bangouk, Thailand, p.

مراجعة
الدراسات
السابقة

لنظرية المستندة الى الموارد RBV وبالاعتماد على دراسة (Aujirapongpan et al, 2010, 191) يبين الشكل المكونات الأساسية لقدرات إدارة المعرفة، إذ يوضح قدرات ادارة المعرفة في المنظمات عن طريق تقسيمها الى الابعاد المتمثلة في القدرات المستندة الى الموارد (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) من جهة، والقدرات المستندة الى المعرفة (الخبرة، التعلم، المعلومات) من جهة ثانية الشكل (2).

وفيما يلي نستعرض قدرات إدارة المعرفة المستندة الى الموارد بشيء من التفصيل:

01. تقانة المعلومات

يَرى البعضُ أن التقانة هي أهم مستندٍ لإدارة المعرفة والمنظمات التي توظف التقانة بأفضل طريقة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة، فهي تحسن قدره العاملين على الاتصال بعضهم ببعض لعدم وجود حواجز المكان والزمان والمستوى الوظيفي. وأتاح مرونة أكثر بالتعامل مع المعلومات والبيانات، وقد عرّفها (القنديلجي، 2005، 36) بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الانسان من الافادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها. ان استخدام تقانة المعلومات في اطار منظومة ادارة المعرفة يزيد من تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعض البعض لعدم وجود الحواجز وإتاحة مرونة أكثر، وهناك العديد من الغايات التي يمكن ان تفيد المنظومة باستخدامها تكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية داعمة لفهم ادارة المعرفة (حامي، 2016، 98) وعلى النحو التالي:

- أ- انشاء قاعدة معرفية تدعم الذاكرة التنظيمية، بحيث يرجع اليها العاملون في حصولهم على المعرفة، وتعلم القواعد الابتكارية التي لا تتوفر في الكتب والوثائق.
- ب- خزن المعرفة خوفا من فقدانها أو تسربها بسبب دوران العاملين أو استقالتهم أو وفاتهم.
- ت- انشاء الية لا تكون خاضعة للمشاعر البشرية كالتعب والارهاق والقلق وخاصة في المؤسسات التي تميز العمل بها بالإرهاق والخطر.

ث- توليد الحلول الناجحة للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية ويعزز من الذاكرة التنظيمية التي يمكنها من تحليل ومعالجة المشكلات في الوقت المناسب والمطلوب.

ان التقانة المستخدمة مع المعرفة تنتمي الى أربعة عوامل منسجمة مع اربعة مداخل وفقا لـ (Metaxiotis, 2005, 13)

أ- مدخل النمذجة: ويرتبط بنموذج مفاهيم كالموجود في الذكاء الصناعي، إذ يسمح بتمثيل المعرفة ويعامل بياناتها تدريجيا.

ب- المدخل الهيكلي: يتألف من هيكلية التوثيق، مع الاسناد الترافقي ومثلها مواقع الويب.

ت- مدخل الفهرسة: يتضمّن خزن الوثائق، واستخدام البحث بالمعدات وملئ العنوان الكامل للفهرسة قبل البحث عن الحقائق على الانترنت.

ث- المدخل الترابطي التوحيد: ويتضمن بناء أنظمة مختلفة توحد الافراد مع التقانة مثل استخدام الانظمة والادوات المتعددة.

2. الهيكل التنظيمي:

وهو اول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم والذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم عن طريقها تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات وانماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المتنوعة (القريوتي، 2006)، وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول الى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة وعلى النحو الاتي (عبد الوهاب، ، 2006):

أ- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات الى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا والأبعد عن الشكل الهرمي.

ب- التحول من أنماط العمل التنظيمي المستند الى العمل الفردي والمُنْعَزَلُ الى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فقد يكون عنصراً معاوناً لعملية إدارة المعرفة أو قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة، ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة، وعلى سبيل المثال، فإن الهيكل الذي يُشجّع على السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات داخل المنظمة، ستعود بالقطع إلى عرقلة إدارة المعرفة على نحو فاعل (العلواني، 2001، 317). وتعدّ الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، ويحدث بتعديل أسس ومعايير أعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، ومن خلال تغيير التبعية، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته للتغيرات الجديدة، والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس، أو تعديل نطاق الإشراف وإعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية. (مصطفى، 2005، 475).

وأشارت (التلّباني، وآخرون، 2015، 450) إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا أهمية المرونة للهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وإن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة وهي:

أ- هرمية الهيكل في المنظمة تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.

ب- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.

ت- يُعدّ تطبيع الهياكل التنظيمية من الوسائل لتفعيل إدارة المعرفة عبر الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية وخلق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

وعن أنواع الهياكل التنظيمية: فقد أشار (العلواني، 2001، 317) إلى أنه على الرغم من عدم وجود شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة، إلا أن هناك هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها تحقيق درجة أكبر من المرونة يمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، من بينها:

● الهيكل الأفقي المتسع

يكون نطاق الاشراف كبير جدا. ونجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس الى المستوى الذي يقع أسفله، بل ان السلطة المركزية تُصَبِّحُ منبعاً للمعلومات ومنسق للاتصالات، او مستشاراً يجيب عن الاسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة أكثر.

● الهيكل الشبكي

عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية و المستوى الوظيفي نفسه، ولكل خبرته وتخصصه المتميز وتبادل الاتصال المباشر مع بعضها وتستطيع التشاور لحل المشكلات جماعياً، أي أن الوحدات تعمل باستقلال تامّ ويمكن أن تتصرف في بعض الاحيان كمنظمات مستقلة. ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات، فهو لا يولد المعلومات بثقة، ذلك ان المعرفة مركزة من الوحدات، وتتمتع باستقلالية وتستطيع الاتصال مع بعضها مباشرة.

3. الثقافة التنظيمية:

تمثل محددًا مهمًا لإدارة المعرفة فهي تمثل العلاقات بين الافراد العاملين، وتؤدي دورًا حاسمًا في الابداع، عرفها (E. Schein, 1985, 50) بانها "مجملة الاختيارات والافتراضات الاساسية التي اكتشفتها وانتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشكلات التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي اثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم، واعتمدها واصبحوا يتداولونها على انها الطريقة الصحيحة والجيدة في ادراك ومعالجة هذه المشاكلات" (السلمي, 2005, 33), ووفقا لطبيعة الثقافة السائدة في المنظمة، فان المنظمات تُصنَّفُ الى منظمات إما إبداعية أو منظمات غير إبداعية، إذ إن المنظمات غير الإبداعية يكون فيها شكل العلاقات متميزا الى حد بعيد بالرسمية ويتم فيها تدعيم تلك المقومات التقليدية لثقافة المنظمة المرتبطة على نحو سلطوي بالهيكل التنظيمي، والاشكال الرسمية والهرمية وتمركز المهام والتخصصات، فضلا عن جملة القواعد المنظمة والحاكمة لإجراءات العمل، ومن ثم تؤسس لمنظمات غير قابلة للتأقلم أو التطور وهي كذلك منظمات عدوة للإبداع (حامي, 2016, 92).

وأشار (خلف, 2010, 31) أن الابداع الثقافية هي التي تساعد المؤسسة على التميز وتساعد على أن تتحول الى مؤسسة اكثر فعالية في مواجهة الازمات، وتتضمن الثقافة التنظيمية ثلاث عناصر، وهي (De long, 1997, 94):

أ- القيم: تشير الى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل، التي من شأنها تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة.

ب- المعايير: هي المقاييس المشتركة حول كيفية تعرف الأفراد داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وهي الاطار الذي يرجع اليه الفرد كي يكون مرشداً، كما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفاته.

ت- الممارسات: ما يتم إتباعه فعلاً من اجراءات رسمية أو غير رسمية. أن القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تنقل بصمت لمجتمع المنظمة. أما الممارسات أسهل الطرائق لتعيد السلوك حول استخدام المعرفة، وهي تؤثر على المعايير والقيم.

احتلت مجالات التطوير الثقافي اهتماماً كبيراً من الصعب بمكان تطبيق مثل هكذا تطوير وذلك لتعلقها بقيم وافكار راسخة وعميقة، يصعب المساس بها في كثير من الاحيان، وهناك تعليقاً من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، غير أن كثير من الباحثين توصلوا في دراستهم الى امكانية تغيير وتطوير الثقافة المنظمة، عن طريق أفكار جديدة ومنهم (Porter) عبر تحليل اتجاهات العمل (الطجم، 1996، 203)، وأشار (Zumi, et, al, 2000) الى ضرورة اختيار مداخل تغيير تتسجم مع الثقافة التنظيمية للمنظمة وتنعكس أسلوب الثقافة المرغوبة في المستقبل عن طريق مطابقة القيم التنظيمية مع أساليب تغيير مخطط لها، وهناك طرائق عديدة لتسخير ثقافة المنظمة لصالح ادارة المعرفة وهي على النحو الاتي:

أ- تكوين افتراضات عن ماهية المعرفة، والمعرفة التي يجب إدارتها.

ب- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية ومنها المعرفة التنظيمية ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن هو الذي يجب أن يشترك فيها.

ت- ايجاد بيئة عمل للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

وأشار (حسان، 2016، 93) إلى أن هناك أبعاداً للثقافة التنظيمية لخصها بما يأتي:

أ- المبادرة الفردية: هي درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الافراد.

ب- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا أقوى ويسعون للمخاطرة.

ت- التوجه: إلى أي مدى تضع المنظمة اهدافا وتوقعات أدائية واضحة.

ث- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بنحو منسق.

ج- دعم الادارة: إلى أي مدى تقوم الادارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين.

- ح- الرقابة: مدى التوسع في تطبيق الانظمة والتعليمات والاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط السلوك التنظيمي للعاملين.
- خ- الهوية: الى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- د- نظم العوائد: مدى توزيع العوائد (الزيادات) العلاوات والترقيات على اساس معايير اداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

4. بُعد الخبرة:

الخبرة تعني مجموعة المواقف والاحداث التي يعيشها المتعلم في لحظة معينة من عمره سواء أكانت مواقف، أم احداثاً ماضية او قائمة بشرط ان تؤثر في سلوكه وتترك آثاراً في شخصيته وتجعله صيغة مختلفة عن سواه (طه، وآخرون، ب ت، 185). وقد عرّف (Frenandes) الخبرة بأنها معرفة من نوع عالٍ، أي معرفة عميقة حول موضوع معين، و (الخبير) هو شخص يملك معرفة لأداء مهام بشكل افضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف، تمثل الفئة الثالثة من فئات المعرفة ومن الصعوبة تحصيلها في خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك احجاما كبيرة من المعرفة، لو استطعنا ان نعرف كيف نحصل عليها وعلى عكس ذلك فالمنظمة تفقد جزء من ثروتها من كل مرة يترك أحد العاملين ذوي الخبرة في عمله (الحراني، 2016، 222).

ومثلها (يونك) أن الناس يحصلون على خبراتهم عن العالم بأساليب مختلفة، حددها فيما بعد بأساليب رئيسية أربعة ومثلها، بالإحساس والحدس والشعور والتفكير، ويعني الحدس المعرفة التخيلية، أما الشعور فيعني الخاصية الانفعالية، والتفكير قدرة الانسان على الاستنتاج والمعرفة والفهم وعلى التفكير المجرد، كما أكد أن الصفة المهمة والفريدة عند الفرد هي قدرته في التعبير عن خبراته وان التمايز بين الافراد يتوقف على إثراء الخبرات وتتنوعها في اثناء مراحل نموه (داؤود والعبيدي، 1990، 203). وقد أشار (الحراني، 2016، 219) بأن أنواع الخبرة تتضمن الآتي :

- أ- الخبرة المباشرة: وفيها يتفاعل المتعلم مع الشيء المراد تعلمه فيما يحدث امامه، أي أن المتعلم يمر بها مباشرة وتصبح خبرة شخصية له وهذا النوع من الخبرات ذو أهمية رئيسية في التعلم، وتتطلب نشاطا مناسباً لئیسر التعلم ويدعمه، وتُصَبِّحُ في حالات كثيرة ضرورية لفهم السليم.

ب- الخبرة غير المباشرة: وفيها يتفاعل المتعلم مع وسائل بديلة عن الواقع كقراءة كتاب أو مشاهدة فيلم يصور هذا الواقع، وهذا النوع من الخبرات لا بد من لان الاكتفاء بالخبرات المباشرة لا يساعد المتعلم على أن ينمو نمواً عقلياً معرفياً منشوداً، وتكون خبراته ضيقة ضحلة و تُعد الخبرات غير المباشرة عاملاً مساعداً في التشجيع على التعلم وتوفير الفرصة له لاستخدام مصادر كثيرة متنوعة لجمع المعلومات التي يشعر بالحاجة إليها وأن تتيح الخبرات أنواعاً من النشاط تتماشى مع تنوع مصادر المعلومات، ان الخبرة الوظيفية مركز مهم للمعرفة حيث تتراكم المعرفة عبر التعلم الرسمي والتدريب الذي توفره المنظمة ، والخبرة اثناء العمل و والمعرفة المكتسبة من مصادر غير رسمية مثل مجموعات العمل، بخلاف المعرفة المحددة حول مجال العمل الشخصي، يحتاج الموظفون غالباً الى فهم بعض المجالات الأخرى ذات الصلة لإكمال مهام وظيفتهم، يمكن للخبرات العميقة والمتنوعة تعزيز التفاعلات في تبادل المعرفة والتطبيق والابتكار (2009.15,Lg Pee).

ت- الخبرة التشاركية وهي معرفة أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومُخرجاتٍ مختلفة، كمعرفته بتصليح جهاز معين، ليس لأنه يعرف مبادئ تصميم الجهاز، بل لأنه يعرف العلاقات بين أجزاء مختلفة وأداء للجهاز.

ث- خبرة المهارات الحركية

وتشمل الخبرة الحركية الجسدية العقلية، وتتمثل بمهارة ركوب الدراجة، ولعب كرة القدم وغيرها، هذه تُعد من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد من قبل أنظمة المعارف المعمول بها.

ج. الخبرة النظرية أو الخبرة العميقة

ح. وهذه معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مستقبلاً، وتتطلب اجتهاداً ذكياً يستند على فهم لمجال، ويتم الحصول على هذه الخبرة من التدريب النظامي وحل المشكلات المتنوعة، وهي خبرة يمكن بسهولة فقدانها ونسيانها إذا لم يتم استخدامها على نحو مستمر(الحرمانى، 2016،223).

اما خصائص الخبرة فهي:

أ- ان تحقق الخبرة مبدأ الاستمرارية: أن تسهم الخبرات الماضية في بناء الخبرات الحالية، وان تسهم الخبرات الحالية في بناء الخبرات القادمة، وكلما كثرت خبرات المتعلم السابقة كلما كانت لديه فرصة اكبر للمرور بخبرات أخرى جديدة فتنمو الخبرات وتزيد وتستمر.

ب- أن تكون الخبرة مُتَّوَّعة: كلما تَنَوَّعت الخبرات كلما أسهمت في تحقيق اكبر قدر من الأهداف, إذ من الممكن أن تكون هناك خبرات وافرة, ولكن في مجال واحد ومن ثمَّ فإنها قد تكون قاصرة ولا تُحَقِّقُ الا قَدراً محدوداً من الأهداف, وان تنوع الخبرات يتطلب تنوع الأنشطة, وتعدد مجالاتها وهذا يعد من مسؤوليات المؤسسات التعليمية التي تتيح للمتعلم القيام بالأنشطة المتنوعة مثل الأنشطة العلمية, الأدبية, الاجتماعية. (فهمي, 2004, 222)

ت- أن تكون الخبرة شاملة وان تتصف بالمرونة.

ث- أن تتَّصَّفَ الخبرات بالشمولية في جميع جوانب شخصية المتعلم, ويهتم بها على نحو متوازن, فالخبرات في ظل المفهوم الحديث تتسم بالسعة لتشمل المعارف والخبرات والمهارات والأنشطة المتنوعة. (عطية, 2008, 169) وأن تتصف بالمرونة لكي تسمح فيها لكل متعلم أن يسير في برنامجها وفقاً لسرعته الخاصة وتبعاً لقدراته وخصائص نموه (سلامة, 2002, 191).

ان اهداف الخبرة كما أورد (الحراني, 2016, 222) تحدد بالآتي:

- مُساعدةُ المتعلِّم على إكتساب معلومات مناسبة بطريقة وظيفية ترتبط بحاجاته الجسمية والنفسية والاجتماعية وتُساعدُهُ على فهم الأشياء والعلاقات في بيئته.
- مُساعدة المتعلم على اكتساب مهارات مناسبة عملية وعقلية ومساعدته على إكتساب الاهتمامات أو الميول العلمية نحو الأنشطة العلمية التي تتسم بحب الاستطلاع ودقة الملاحظة.
- تدريب المتعلم على الأسلوب العلمي في التفكير مثل الشعور بالمشكلة وتحديدها وفرض الفروض والوصول الى حل المشكلة.

5. بعد التعلم التنظيمي

عرف (الفاعوري, 2010) التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصّر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح, وتشير(عبد الرحمن, 2009) ان التعلم التنظيمي بوصفه عملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الادراكي, ثم التغيير في السلوك فيما بعد, وقد ارتبط مفهوم التعلم التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بفكرة التحسين المستمر عبر خلق المعرفة باستمرار او المعرفة المتراكمة, والتي تقوم المنظمة من خلالها بتجديد التحسينات وتنفيذها وازفاء الطابع المنظمي عليها باستمرار, إذ عرّف (Argote, 2011) التعلم التنظيمي بأنه ثلاث عمليات فرعية, تكوين المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها وان المنظمات عندما تتعلم من الخبرة يتم انشاء معارف جديدة في المنظمة, ويمكن بعدها الاحتفاظ بها للاستفادة منها بالمستقبل, كما أن التغييرات التي تطرأ على المعرفة هي مؤشر لأحداث التعلم التنظيمي الذي بصفته يُغيِّرُ الامكانيات والسلوك ويُزيدُ من قدرة المنظمة على التعرف

بكفاءة ويضفي اليها الميزة التنافسية ويمنحها براءات الاختراع. وترى (الراوي، 2017، 47)، أن التعلم التنظيمي ينقسم الى:

أ- التعلم الصفري

يشمل التعلم المقلد والاجتماعي أو الرصيد او التعلم غير المباشر، إذ ان عملية التعلم الأكثر تميزا في البشر هو التقليد والتكرار الشخصي وهو نوع من انواع التعلم الذي يحدث كدالة لمراقبة السلوكيات الجديدة التي يُنفذها الآخرون.

ب- التعلم التكيفي

هُوَ القدرة على اكتشاف وتصليح الاخطاء، وتحسين الكفاءات والتقانة والنماذج ضمن مجموعة من البدائل عند الاستجابة لحدث بطريقة معينة، وهذا النوع من التعلم يمكن المنظمة من القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية دون التعرض للمنظمة للخطر. من خلال السماح للمنظمة بالحفاظ على سياستها الحالية وتحقيق اهدافها عبر التعديل والتكيف.

ت- التعلم التوليدي

هو النوع التحويلي للتعلم وهو فهم شامل لأي شيء أو أي شخص تتفاعل معه المنظمة ويتطلب تغيير جذري، كما أنه حلقة مزدوجة من التعلم المعاكس أو التوليدي مثل تغيير في عملية التعلم أنه تغيير صحيحي لمجموعة البدائل التي تم اختيارها قبل التورط باستخدامها.

وتشمل آليات التعلم العناصر الآتية:

أ- بنية التعلم.

ب- تحديد احتياجات التعلم والتطوير.

ت- تطبيق المعرفة المستفادة من الممارسات العلمية.

ث- تلبية احتياجات التعلم والتطوير.

طرائق التعلم التنظيمي.

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها وهي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي ومن أهم الطرائق التي حددت بناءً على ((Garvien, 2003, و Smallwood & Ulrich, 2004, 82) و (عبد الرحمن, 2009):

- التعلم القياس المرجعي: تتعلم بعض المنظمات عبر الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثمَّ محاولة تبنّي تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم

من المنظمات ذات الأداء المتميز او التي تمتلك افضل الممارسات في مجال عمليات معينة, إذ يتم التعلم على نحو رئيسي من تجارب الآخرين وفقاً لممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

- التعلم الأسلوب العلمي في حل المشكلات: فالمشكلات بحد ذاتها مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فاتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.
- التعلم الإفادة من التجارب الناجحة والمخففة للمنظمة: إذ يمكن عدّ أن كلاً من النجاح والاختراق على السواء مصدرٌ للتعلم.

أما أبعاد التعلم التنظيمي التي تؤثر على المنظمة فهي: (Abbas, Akbari & Tajeddin, 2015)

- أ- الرؤية المشتركة: هي العامل الذي يُوجّه القدرات والطاقات المفيدة لأعضاء المنظمة في مسار مشترك ونتيجة لذلك، فإن الرؤية المشتركة تضمنت الولاء والوعي الجماعي لدى الموظفين.
 - ب- ثقافة التعلم التنظيمي: هي التفكير المشترك ورسم المعايير السلوكية عبر التفاعل مع الناس والهيكل والانظمة التنظيمية والبنية التحتية, كما هي نوع من الثقافة التي تشجع على اكتساب الخبرة في جميع مستويات المنظمة، وهذه الثقافة تدعم التعلم وتمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم دون الخوف من العقاب.
 - ت- الهيكل المرن: هو إطار العمل الذي يحقق كيفية تصميم المنظمة وكيفية اتخاذ القرارات وعمليات الاتصال لمواكبة التحديات الداخلية والخارجية. وزيادة المرونة هي احدى التحديات الرئيسية التي توجه المنظمات, وهنا يتوجب تبني التعلم التنظيمي والذي يشمل التعلم اثناء العمل، ومناخ التعلم، وهيكل تنظيمي مرن وعضوي لإزالة الحواجز الهرمية.
 - ث- القيادة التحويلية: هي عملية التأثير بوعي على الافراد والجماعات نحو التغيرات الحالية والوظائف التطوعية. مثل عمليات التحفيز الفكري، والتأثير المثالي، والدافع الملهم.
- وهناك معوقات لعملية التعلم التنظيمي, يذكرها (سالم والحياي, 39, 2009) بالآتي:

- أ- الصلابة ومقاومة التغيير.
- ب- غياب القيادة المباشرة.
- ت- التركيز على المدى القصير.
- ث- الرقابة العالية.

وأشارَ الباحثون الى تصنيفات التعلُّم منها ما يرتبط بمستويات التعلُّم او ما يرتبط بالتزام المنظمة أو على اساس المستوى التنظيمي، إذ قدم (T. Kuhn) في كتابه (بنية الثورة العلمية) الذي ميز فيه بين التعلُّم الاعتيادي والتعلُّم العالي (الاستثنائي)، على النحو الآتي:

أ- التعلُّم الاعتيادي

هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي، من حيث أن التعلُّم الاستثنائي العالي (High Learning) الذي يظهر في فترات التغير التنظيمي والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة يتوافق معها مفاهيم ومبادئ جديدة. (نجم، 2008، 202)

ب- التعلُّم التكيفي

يُركِّزُ على التعامل والتكيف مع البيئة والاستجابة الى محددات المنظمة ، ويحاول ان يجعل نتائج وقواعد المنظمة هي الافضل.

ت- التعلُّم التوليدي

يُشجِّعُ على التغيير في القيم والمعتقدات التي تُحقِّقُ الاهداف والاستراتيجيات والسياسات.

6. بُعد المعلومات

تُمثِّلُ البيانات المادة الأولية للمعلومات قبل معالجتها، وقد تُكونُ البيانات على شكل أرقام أو رموزٍ أو تساؤلات تجمع بناء على ما يحدث من تفاعلات.

أما المعلومات فهي بيانات تَمُنحُ صِفةَ المصادقية وَيَتَمُّ تقديمها لغرضٍ مُحدِّدٍ ويتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقياس أو لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال او المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في اطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها في اتخاذ القرار، فأنها تكون نتيجة لإدراك العلاقات بين هذه البيانات. واخضاعها لعمليات التحليل والتركيب، ويبدو أن مشاركة الأفراد تعد مهمة لمشاركة المعرفة المتاحة بينهم، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية (البغدادي وآخرون، 2008، 120).

الفصل الثالث

الاطار العملي للدراسة

المبحث الأول وصف وتشخيص أبعاد الدراسة

أولاً. وصف عينة الدراسة وتشخيصها

تُمثّل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل، إذ تم توزيع 105 إستمارة استبيان على موظفي جامعة الموصل، واسترد منها 100 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما يمثل 95% من عدد الإستمارات الكلي وهي نسبة يُمكن الاعتماد عليها إحصائياً وعلى نحو جيد جداً، وفيما يأتي وصف لخصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة:

1. توزيع الأفراد المبحوثين وفق الجنس: أشارت معطيات الجدول (4) أن 56% من الأفراد المبحوثين يمثلون فئة الذكور، في حين نجد أن نسبة الإناث هي 44%.
2. توزيع الأفراد المبحوثين وفق العمر: يُوضّح الجدول (4) أن نسبة الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من سن 30) كان 22% وهي النسبة الأقل بين الفئات العمرية الأخرى، ونجد أن الفئة العمرية (30 - 40) نسبتهم 23% في حين تجلت الفئة العمرية (40 - 50) بنسبة 28% إذ مثلت أعلى نسبة قياساً بالفئات العمرية الأخرى، أما ما أعمارهم (50) سنة فأكثر فكانت نسبتهم هي 27%.
3. توزيع الأفراد المبحوثين وفق التحصيل العلمي: يُشير الجدول (4) أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس هي الأعلى في الجامعة المبحوثة إذ جاءت نسبتهم 46% وجاءت نسبة حملة الشهادات الإعدادية بالمرتبة الثانية وبلغت 20%، بينما كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه 18% وجاءت نسبة حملة شهادة الماجستير كأقل نسبة إذ بلغت 16%.

الجدول (4)

الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
%56	56	ذكور	الجنس
%44	44	إناث	
%100	100	المجموع	
%22	22	أقل من 30 سنة	العمر
%23	23	30 سنة - أقل من 40 سنة	
%28	28	40 سنة - أقل من 50 سنة	
%27	27	50 سنة - فأكثر	
%100	100	المجموع	
%20	20	اعدادية	المستوى التعليمي
%46	46	بكالوريوس	
%16	16	ماجستير	
%18	18	دكتوراه	
%100	100	المجموع	

ثانياً. وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا المبحث وصفً وتشخيصً أبعاد الدراسة، إذ تم ترميز وتصنيف هذه الأبعاد بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الأولي للبيانات المرتبطة بأبعاد الدراسة مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وتحققاً لذلك استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS) وعلى النحو الآتي:

1. القدرات المستندة الى الموارد

أولاً: تقانة المعلومات

تُشير معطيات الجدول (5) إلى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (40%) كما وبلغت نسبة المحايدين (44%) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (16%) وبوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.784)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كان المتغير (x5) بنسبة (43%) وتكرار قدره (43%)، والذي نص على (تهتم إدارة الكلية بتبويب المعلومات بدقة بما يحقق الانسجام والتماسك) ويدعمه وسط حسابي والبالغ قيمته (3.43)، وإنحراف معياري (0.728)، وهذا يعني أن إدارة الكليات المبحوثة تهتم بتبويب المعلومات بصورة مستمرة في أداء وظائفها وبما يحقق الانسجام والتماسك.

الجدول (5)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لعدد تقانة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.919	3.27	9	9	31	31	39	39	20	20	1	1	X1
0.515	3.39	10	10	33	33	43	43	14	14	0	0	X2
0.841	3.28	7	7	31	31	46	46	15	15	1	1	X3
0.919	3.27	9	9	30	30	42	42	17	17	2	2	X4
0.728	3.43	7	7	36	36	50	50	7	7	0	0	X5
0.784	3.33	8		32		44		14.6		0.8		المعدل الكلي

ثانياً. الهيكل التنظيمي

تُبينُ معطيات الجدول (6) وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (41%) وبلغت نسبة المحايدين (53%) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (6%) وبوسطٍ حسابي (3.37) وانحراف معياري قدره (0.647)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كان المتغير (x7) بنسبة (47%) وتكرار قدره (47) والذي نص على (تهتم إدارة الكليات بتحديد الوصف الوظيفي الموثوق لكل الوظائف فيها) ويدعمه وسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.686)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الكليات المبحوثة بتحديد الوصف الوظيفي الموثوق لكل الوظائف فيها.

الجدول (6)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لبعد الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.705	3.37	4	4	38	38	49	49	9	9	0	0	X6
0.686	3.44	4	4	43	43	46	46	7	7	0	0	X7
0.621	3.41	2	2	42	42	51	51	5	5	0	0	X8
0.579	3.26	1	1	30	30	63	63	6	6	0	0	X9
0.643	3.36	4	4	33	33	58	58	5	5	0	0	X10
0.647	3.37	3		38		53		6		0		المعدل الكلي

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

تُشير معطيات الجدول (7) إلى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (38%)، كما وبلغت نسبة المحايدين (48%) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (14%) وبوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري قدره (0.796)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية

كان المتغير (x12) و (x16) بنسبة (40) لكل منهما وتكرار قدره (40) لكل منهما أيضا والذي نص على (تأخذ إدارة الكلية بنظر الاعتبار ضرورة التوافق بين ثقافة الجامعة والقيم والعادات السائدة في المجتمع المحيط) و (تستوعب الثقافة التنظيمية في الكلية الاحداث المحيطة وتربطها مع بعضها) على التوالي ويدعمه وسط حسابي (3.52) و(3.55) على التوالي أيضا وانحراف معياري (0.834) (0.743) على التوالي أيضا.

الجدول (7)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري والنسبة المئوية لبعد الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.766	3.28	7	7	26	26	55	55	12	12	0	0	X11
0.834	3.52	12	12	38	38	40	40	10	10	0	0	X12
0.804	3.14	6	6	21	21	55	55	17	17	1	1	X13
0.870	3.5	12	12	39	39	36	36	13	13	0	0	X14
0.805	3.09	2	2	29	29	47	47	20	20	2	2	X15
0.743	3.55	10	10	40	40	45	45	5	5	0	0	X16
0.753	3.09	4	4	20	20	58	58	17	17	1	1	X17
0.796	3.31	8		30		48		13		1		المعدل الكلي

2. القدرات المستندة الى المعرفة

أولا. الخبرة

أظهرت معطيات الجدول (8) وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (42) كما وبلغت نسبة المحايدين (48%)، أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (10%) وبوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري قدره (0.760)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كان المتغير

(x18) و (x20) بنسبة (55%) (52%) على التوالي لكل منهما وتكرار قدره (55) (52)، على التوالي والذي نص على (تتوفر في الكلية معرفة متميزة تسهم الخبرة في بنائها) و (تؤدي الاعمال المشتركة دورا مهما في بناء المعرفة المطلوبة في إدارة الكلية) على التوالي ويدعمه وسط حسابي (3.59) و(3.56) على التوالي وانحراف معياري (0.726) (0.782) على التوالي أيضا.

الجدول (8)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لبعد الخبرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.726	3.59	9	9	46	46	40	40	2	2	0	0	X18
0.743	3.18	2	2	31	31	51	51	15	15	1	1	X19
0.782	3.56	11	11	41	41	41	41	7	7	0	0	X20
0.808	3.15	4	4	28	28	48	48	19	19	1	1	X21
0.797	3.49	9	9	40	40	43	43	7	7	1	1	X22
0.724	3.4	6	6	36	36	50	50	8	8	0	0	X23
0.711	3.28	3	3	34	34	51	51	12	12	0	0	X24
0.789	3.32	6	6	33	33	49	49	1	1	1	1	X25
0.760	3.37	6		36		48		9		1		المعدل الكلي

ثانيا. قدرة التعلم

تشير معطيات الجدول (9) إلى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (43%)، كما وبلغت نسبة المحايدين (45%) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (12%) وبوسط حسابي (3.38) وإنحراف

معياري قدره (0.788)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كان المتغير (X29) بنسبة (54%) وتكرار قدره (54) والذي نص على (تعتمد إدارة الكلية على عمليات المقارنة المرجعية الداخلية في تعزيز عمليات التعلم) ويدعمه وسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.739)، وهذا يعني أن إدارة الكلية تَعَمِدُ على عمليات المقارنة المرجعية الداخلية في تعزيز عمليات التعلم داخل الكلية.

الجدول (9)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لعدد قدرة التعلم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.903	3.25	7	7	33	33	40	40	18	18	2	2	X26
0.856	3.44	11	11	35	35	41	41	13	13	0	0	X27
0.870	3.30	10	10	27	27	46	46	17	17	0	0	X28
0.739	3.59	10	10	44	44	41	41	5	5	0	0	X29
0.701	3.25	2	2	34	34	51	51	13	13	0	0	X30
0.770	3.46	7	7	42	42	41	41	10	10	0	0	X31
0.674	3.36	5	5	32	32	57	57	6	6	0	0	X32
0.788	3.38	8		35		45		12		0		المعدل الكلي

ثالثاً: المعلومات

أظهرت معطيات الجدول (10) إلى وجود نسبة إتفاق إيجابية للمبحوثين قدرها (38%) كما وبلغت نسبة المحايد (50%) أما عدم الإتفاق فجاء بنسبة (12%) وبوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري قدره (0.755)، ومن بين أهم المتغيرات التي عززت نسبة الإتفاق الإيجابية كان المتغير (X33) والمتغير (X37) على التوالي بنسبة (39%) (40%) على التوالي وتكرار

قدره (39) (40) على التوالي ويدعمه وسط حسابي (3.39) لكل منهما وانحراف معياري (0.723) (0.839) على التوالي.

الجدول (10)

التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لعدد المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		ت
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.723	3.39	7	7	32	32	54	54	7	7	0	0	X33
0.722	3.27	2	2	36	36	50	50	11	11	1	1	X34
0.760	3.26	2	2	37	37	48	48	11	11	2	2	X35
0.797	3.30	6	6	33	33	46	46	15	15	0	0	X36
0.839	3.39	11	11	29	29	48	48	12	12	0	0	X37
0.730	3.18	3	3	28	28	53	53	16	16	0	0	X38
0.715	3.35	5	5	34	34	52	52	9	9	0	0	X39
0.755	3.31	5		33		50		12		0		المعدل الكلي

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

تتطلب المعالجة العلمية لمنهجية البحث العلمي استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لإختبار فرضيات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ. بهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى (يتوافر في الكليات المبحوثة القدرات المستندة الى المعرفة) استلزم الأمر الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار (t-test) ولأجل التعرف الى المزيد من النتائج التي يقدمها هذا الاختبار يمكننا الاستعانة بالجدول (11).

الجدول (11)

نتائج اختبار (t-test) للقدرات المستندة الى المعرفة في الكليات المبحوثة

قيمة sig	قيمة t		الحد	الحد	Mean Difference	ت
	الجدولية	المحسوبة	الأعلى	الأدنى		
0.000	1.663	103.29	3.436	3.306	3.371	الخبرة
		84.76	3.457	3.299	3.378	قدرة التعلم
		74.07	3.394	3.217	3.305	المعلومات
		112.22	3.411	3.292	3.351	القدرات المستندة الى المعرفة

أظهرت معطيات الجدول (11) والخاص بنتائج (t-test) للقدرات المستندة الى المعرفة وأبعادها الثلاثة الى ان قيمة (Mean Difference) للقدرات المستندة الى المعرفة بلغت (3.351) في الكليات المبحوثة وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.292-3.411) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (112.22) وقيمة (sig) (0.000) وهذا دليل على دقة المستجيب وفهمه لمحتوى الأسئلة الخاصة بالقدرات المستندة الى المعرفة وأبعادها الثلاثة والتي نلاحظ فيها:

1. **الخبرة:** بلغت قيمة (Mean Difference) لبعد الخبرة في الكليات المبحوثة (3.371) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.306-3.436) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (103.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر المهارة وقدرة الملاحظة والتجارب والمشاركة في الأعمال والمعرفة بضمنية الأمور ضمن الكليات المبحوثة.

2. **قدرة التعلم:** بلغت قيمة (Mean Difference) لبعد قدرة التعلم في الكليات المبحوثة (3.378) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.299-3.457) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (84.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر التغيير في السلوك والأداء نتيجة الخبرة والتفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات ضمن الكليات المبحوثة.

3. **المعلومات:** بلغت قيمة (Mean Difference) لبعد المعلومات في الكليات المبحوثة (3.305) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.217-3.394) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (74.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر معالجة البيانات لتصبح معلومات ذات معنى مرتبطة بسياق معين ضمن الكليات المبحوثة.

ان توافر الأبعاد الثلاثة (الخبرة، قدرة التعلم، المعلومات) للقدرات المستندة الى المعرفة في الكليات المبحوثة يعد مؤشر لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: (يتوفر في جامعة الموصل القدرات المستندة الى المعرفة).

ب. بهدف اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية (يتوافر في الكليات المبحوثة القدرات المستندة الى الموارد) استلزم الأمر الاستعانة بعدد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار (t-test) ولأجل التعرف الى المزيد من النتائج التي يقدمها هذا الاختبار يمكننا الاستعانة بالجدول (8).

الجدول (12)

نتائج اختبار (t-test) للقدرات المستندة الى الموارد في الكليات المبحوثة

قيمة sig	قيمة t		الحد الأعلى	الحد الأدنى	Mean difference	ت
	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.663	96.06	3.396	3.259	3.328	تكنولوجيا المعلومات
		102.07	3.433	3.302	3.368	الهيكل التنظيمي
		89.86	3.383	3.236	3.310	الثقافة التنظيمية
		140.65	3.382	3.288	3.335	القدرات المستندة الى الموارد

توضح معطيات الجدول (12) والخاص بنتائج (t-test) للقدرات المستندة الى الموارد وأبعادها الثلاثة الى ان قيمة (Mean Difference) للقدرات المستندة الى الموارد بلغت (3.335) في الكليات المبحوثة وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.288-3.382) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (140.65) وقيمة sig (0.000) وهذا دليل على دقة المستجيب وفهمه لمحتوى الأسئلة الخاصة بالقدرات المستندة الى الموارد وأبعادها الثلاثة والتي نلاحظ فيها:

1. **تكنولوجيا المعلومات:** بلغت قيمة (Mean Difference) لبعدها تكنولوجيا المعلومات في الكليات المبحوثة (3.328) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-3.259-3.396) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (96.06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة ضمن الكليات المبحوثة.

2. **الهيكل التنظيمي:** بلغت قيمة (Mean Difference) لبعدها الهيكل التنظيمي في الكليات المبحوثة (3.368) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.302-3.433) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (102.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر اطار التسلسل الإداري للوظائف وارتباطاتها الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ضمن الكليات المبحوثة.

3. الثقافة التنظيمية: بلغت قيمة (Mean Difference) لبعء الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة (3.310) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.236-3.383) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (89.86) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.663) وهذا يشير الى توافر منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد الكليات المبحوثة.

ان توافر الأبعاد الثلاثة (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) للقدرات المستندة الى الموارد ضمن الكليات المبحوثة يعد مؤشر لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (يتوفر في جامعة الموصل القدرات المستندة الى الموارد).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

1. اتضح ان الكليات عينة الدراسة تمتلك ابعاد قدرات ادارة المعرفة المستندة الى الموارد والمستندة الى المعرفة وينسب متفاوتة وكانت حسب الترتيب (الهيكل التنظيمي - نقانة المعلومات - الثقافة التنظيمية- التعلم - المعلومات - الخبرة).
2. توافر بعد الهيكل التنظيمي في اطار التسلسل الإداري للوظائف وارتباطاتها الإدارية المختلفة وصفوف السلطة والمسؤولية ضمن الكليات المبحوثة .
3. وجد أن الكليات قد ادركت أهمية الوسائل والطرائق الحديثة والمبتكرة في معالجة المعلومات والمعرفة متمثلة بتقانة المعلومات، وعملت على الاستفادة منها ضمن الكليات المبحوثة.
4. تستوعب الكليات المبحوثة منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير والاحداث المحيطة.
5. من خلال تحليل النتائج تبين ان للأعمال المشتركة دورا في بناء المعرفة المطلوبة والتعلم واستخدام الخبرة والتفاعل المحفز بالمشاركة بالمعرفة والمهارات.

ثانياً. التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بالكادر البشري باعتباره انه العنصر الأهم والاساس بين الموارد التنظيمية.
2. إعادة اشكال العمل التنظيمي (الهيكل التنظيمي) بالابتعاد عن الهياكل التقليدية الهرمية.
3. العمل على الاستفادة من الخبرات المتنوعة الموجودة لتغيير أنشطة عمليات الأداء.
4. العمل على تنمية قدرات الموارد البشرية عبر إيجاد أساليب التعليم والتدريب الجديدة في كل المجالات الاكاديمية.
5. تجديد العمل الإداري والتعليمي في نوع واساليب العمل داخل الكليات والتنسيق بين الجهات المشتركة في تقديم خدمة او معلومة عبر استخدام تقانة المعلومات داخل وخارج المنظمة من شأنه ان يرفع المستوى الأكاديمي للجامعة ككل.

المصادر:

قائمة المصادر العربية

أولاً. القرآن الكريم

ثانياً. الرسائل والاطاريح

1. الحسيني, صلاح هادي, 2009, القيادة الإدارية واثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الاعمال, الاكاديمية العربية في الدانيمارك.
2. الحربي, منال لافي خلف, 2018, "تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت واستخدام مدخل التعلم التنظيمي", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة طنطا.
3. الراوي, فاطمة قيس, 2017, اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية, دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية, رسالة ماجستير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان الأردن.
4. القحطاني, فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى, 2010, الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة, رسالة ماجستير غير منشورة, المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية آلية إدارة الاعمال.
5. الكبيسي, صلاح الدين والمدو, الآء عبد الكريم, 2018, الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الإخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال, بحث تطبيقي في مصانع اللبان, جامعة بغداد, كلية الإدارة والاقتصاد.
6. حامي, حسان, 2016, استراتيجية التدريب في اطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتوراه, جامعة حمد عين دباغين, سطيف الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

7. خلف, حسني سعيد, 2010, علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, فلسطين.
8. عبد الوهاب, سمير محمد, 2006, متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة), رسالة ماجستير غير منشورة.
9. عطية, عتاب, 1434, اسهام إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي, دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية بجامعة أم القرى, مكة المكرمة.
10. عودة, فراس, 2010, واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, فلسطين.
11. نايف, اسعد, 2007, العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجي, دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد, أطروحة دكتوراه, الجامعة المستنصرية, بغداد.

ثالثا. الدوريات

1. البغدادي, عادل هادي, والعبادي, هاشم فوزي, والعبادي, علي رزاق, 2008, اثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الاعمال, دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل, مجلة العلوم الاقتصادية, العدد(21), المجلد الخامس من حزيران.
2. التلواني, نهاية عبد الهادي, وبدير, رامز عزمي, والرقب, محمد احمد, 2015, متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, المجلة الأردنية في إدارة الاعمال, العدد(2).
3. الحمراي, خلف بنيان, 2016, الخبرات التعليمية, مفومها, وخصائصها, مجلة كلية التربية الأساسية, المجلد(22) العدد (93).

4. السالم, مؤيد سعيد, والحياني, عبد الرسول, 2007, "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة, دراسة حالة في مستشفى الأردن", المجلة الاردنية للإدارة, المجلد, (27) العدد(1).
5. العبيدي, فائق مشعل قدوري, 2016, اثر القدرات المعرفية للقيادة الاكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي, حالة دراسية, مجلة جامعة التنمية البشرية, المجلد (2), العدد(3), حزيران.
6. أيوب, ناديا, 2004, "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية", مجلة الإدارة العامة , المجلد (44) العدد(1).

رابعاً. المؤتمرات

1. العلواني, حسن, إدارة المعرفة, المفهوم والمداخل النظرية, ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية المعاصرة للإدارة العربية, المنعقد في القاهرة في 6-8 نوفمبر 2001, المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
2. القحطاني, سالم, 2010, التطوير الإداري المفهوم والمداخل والأساليب, ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية معهد الإدارة العامة, الرياض, المملكة العربية السعودية

خامساً. الكتب

1. الخفاجي, نعمه عباس, 2008, الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة" طبعة الأولى, دار الثقافة للنشر والتوزيع, الأردن.
2. السلمي, علي, 2005, إدارة التميز, نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات, طبعة القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
3. الطجم, عبد الله عبد الغني, 1996, التطوير التنظيمي, مدخل تحليلي, طبعة أولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن.

4. القريوتي, محمد قاسم, 2006, نظرية المعرفة والتنظيم, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن.
5. القنديلجي, عامر, والجنابي, علاء الدين, 2005, نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
6. النشار, السيد السيد, 2012, إساسيات إدارة المعرفة, الطبعة الأولى, دار الثقافة العلمية الإسكندرية.
7. داؤود, عزيز حنا, والعبيدي, ناظم هاشم, 1990, علم نفس الشخصية, مطابع التعليم العالي, بغداد.
10. سلامة, عبد الحافظ, 2002, تخطيط وتطوير منهج الطفل ما قبل سن المدرسة, طبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
11. طه, فرج عبد القادر, وأبو النيل, محمود السيد وقنديل شاكر, عطية ومحمد, حسين عبد القادر وعبد الفتاح, مصطفى كامل (ب.ت): معجم علم النفس والتحليل النفسي, الطبعة الأولى, بيروت, دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
12. طيطي, خضر مصباح إسماعيل, 2010, إدارة المعرفة, التحديات والتقنيات والحلول, الطبعة الأولى, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
13. فهمي, عاطف عدلي, 2004, معلمة الروضة, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والطباعة.
14. مصطفى, احمد سيد, 2005, إدارة السلوك التنظيمي, نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل, بدون ناشر, القاهرة, مصر.
15. نجم, عبود نجم, 2008, إدارة المعرفة, المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, عمان, الأردن.
16. همشيري, عمر احمد, 2013, إدارة المعرفة - الطريق الى التميز والريادة, الأردن, عمان, دار صفاء للنشر والتوزيع.

سادسا. المواقع الالكترونية

- طالب, علاء فرحان و البناء, زينب مكى محمود, 2012, استراتيجية البحر الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر, <https://books.google.iq>.

- William c. Bonger, pratima Bansal, 2007, **Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance**, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00667.x>.

-Davenport, T.H.,& Prusak, L.(1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know: Boston, MA: Harvard Business School Press. <http://dx.doi.org/10.1145/347634.348775>

- Malkawi, M., & Abu, R. A. (2016), "Knowledge Management Capabilities and its Impact on Organizational Creativity in SME's", Innovation Arabia 9 Conference Congress Proceeding HBMSU, Dubai, Available at <http://www.innovationarabia.ae/about/congress-proceedings>.

ثانيا: المصادر الاجنبية

A. Dissertations & Thesis

1. Abo-Zaid, El Sayed. (2008) **"Knowledge Management and Business Strategies : The Oretical Framework and empirical research"**, Information Science reference , New York.
2. Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004), **"Knowledge Management: Challenges, Solution, and Technologic. Pearson Prentice Hall**. New jersey, United States of America.
3. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998), **"Working Knowledge: How Organization Manage** What There Know: Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Gold, A.H., (2001), **"Towards a Theory of Organizational Knowledge Management Capabilities"**, PhD Dissertation, University of Carolina.

5. Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2003), **"Knowledge Selection: Concepts, Issues and Technologies"**, In J. Liegwitz (Ed.), Knowledge Management Handbook, Boca Raton, FL: CRC Press.
6. Ranjit, Bose, (2003), **"Knowledge Management-enabled Health Care Management Systems: Capabilities, Infrastructure, and Decision-Support"**, Article in Expert Systems With Applications 24(1): 59-71, University of New Mexico.

B. Journal

7. Alavi, M. and Leidner, D.E, (2001) **"Review Knowledge Management Systems: Conceptual foundations and research issues"** MIS Quarterly(25:1), pp.107-136.
8. Ahn, J.-H., & Chang, S.-G.,(2004). **"Assessing the Contribution of Knowledge to Business Performance: the KP3 Methodology. Decision Support Systems"**, 36(4), 403-416.
9. Aujirapongpan, s. Vadhanasindhu, p., Chandrachai, A., & Cooperat, p. (2010). **"Indicators of Knowledge Management Capability for KM effectiveness"**. VINE, 40 (2), PP 183-203.
10. Barney, Jay: (1991), **"Firm Resource and sustained competitive advantage"**, Journal of Management, Vol (17), No(1), PP 99-120. Southern Management Association.
11. Benner, M.J and Tushman, M.L. (2003), **"Exploitation, Exploration, and process Management: the Productivity Dilemma Revisited"**, Academy of Management Review, Vol. 28 No. 2, pp. 238-56.
12. Birinder, Singh, Sandhawalia & Darren Dalcher,(2011), **"Developing Knowledge Management Capabilities: A Structured Approach, journal of Knowledge Management"** 15(2). April.
13. Black, J. and Boal, K. (1994). **"Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable. Competitive Advantage, "Strategic Management Journal"** (15: special issue) ,pp.131-148.
14. Bonn, Ingrid: (2005), **"Improving Strategic Thinking: a multilevel approach"**, Leadership & Organization Development Journal, Vol.26 No.5.

15. Borho, H., Iarozinski Neto, A., & Lima, E. P. d. (2012). **Manufacturing Knowledge Management. Gestao & Producao**, 19(2), 247-264.
16. Bose, R. (2003), **Knowledge Management-enabled health care management systems: Capabilities, Infrastructure, and Decision-support. Expert Systems With Applications**, 24(1), 59-71.
17. Carrillo, P., Robinson, H., Aunmba, C. and Al-Ghassani, A. (2003), **"IMPAKT: A Framework for LINKING Knowledge Management to Business Performance"**, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 1No. 1 pp. 1-12.
18. De Wit, B., & Meyer, R. (1998). **"Strategy: Process, Content, Context – An International Perspective"**, (2nd ed.), Thomson, London. Department of Statistics DOS, Job Vacancies Report (2013).
19. Eisenhardt, Kathleen. & Martin, Jeffrey: (2000), **"Dynamic Capabilities: What are they"**, Strategic Management Journal, Vol (21) PP 1105-1121, John Wiley and sons, Ltd.
20. Grant, R., (1991). **"The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: implications For Strategy Formulation"** California Management Review (33:3) pp. 114-135.
21. Gold, A, Malhotra, A. and Segars, A.(2001), **Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal Of Management Information Systems**, 18 (1) : 185- 214.
22. Hsu, I-C and Shabherwal, R. (2011). **"From Intellectual Capital to Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capabilities"**, IEEE Transactions on Engineering Management(58:4) pp,626-642.
23. Kammani & Date, Hundewale, (2013), **"Organizational Knowledge Management Capability: A multi Case Study International Journal of Information Technology and Management"** (12), 298-319.
24. Kim, S. (2005) **"Individual- Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations,"** Journal of Public Administration Research and Theory (15:2) pp.245-261.
25. Lee, H. & Choi, B.(2003), **"Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View"**

- and Empirical Examination"** , Journal Of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1) Summer .
26. Lg pee, A. (2009), **"Knowledge Management Capability: A Resource- Based Comparison of Public and Private Organizations" Conference: proceedings of the International conference on Information Systems"**, ICIS 2009, Phoena, USA, December 15-18.
 27. Liu, S. & Deng, Z. (2015), **"Understanding Knowledge Management Capability in Business Process Out Sourcing: A cluster analysis Management Decision"**, 53(1) pp 124-138.
 28. Melain, Gonzalez, A. Batista Canino, RM, and Sanchez, Medina, A. (2010), **"Identifying and Assessin Valuable Resources and Core Capabilities in Public Organizations International Review of Administrative Sciences"** (76:1) pp 97-114.
 29. Mclean, Ephraim& Tiwana, Amrit, (2005), **"Expertise Integration and Creativity in Information Systems Development"** Article in Journal of Management Information Systems 22(1):13-44.
 30. Metaxiotis, Kostas , ergazakis, kostus, psrras, jorn: (2005), **exploring , the worldof knowledg, management the agreements and disagreement in the academic, practitioner community.**journal of knowledge management, Vol, No2, Emerald group publishing limited, issue 13, 7-3270, p13.
 31. Nielsen, Anders Paarup.(2006), **"understanding dynamic capabilities though knowledge management"**, Journal Of Knowledge Management, Vol(10), No(4)a. , PP 5-71, Emerald.
 32. Nonka, I. (1994), **"A dynamic theory of organizational knowledge creation"**, Organization Science, Vol. 5 No.1 PP. 14-37.
 33. pashapara, A. (2011), **"Knowledge Management: An Integrated Approach"** (2nd ed.), Pearson Prentice Hall.
 34. Piening, E.P. (2013). **"Dynamic Capabilities in Public Organizations : A Literature Review and Research Agenda,"** public Management Review (15:2), pp. 209-245.
 35. Tanriverdi, H. (2005) **"Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability and Performance of Multibusiness Firms"** MIS Quarterly (29:2) pp. 311-334.

36. Teece, D.J.(1998) **"Research directions for Knowledge Management"** California Management Review. Vos 40 No pp.289-292.
37. Von, Krogh, G. Nonaka I. Aben M., (2001) **"Making the Most Of Your Company's Knowledge"** :A Strategic Framework. Long Range Plan 34:421-439.
38. wade, Michqel ,John & Hulland, (2004) , **The Resource – Based View and Information Systems Research: Review Extension . And Suggestions for Future Research** , MIS Quarterly . 28 (1) PP 107-142.
39. Werner, felt, B. (1984) **"A Resource- Based view of the Firm,"** Strategic Management Journal (5:2), pp.171-180.
40. wheeler ,B. C.(2002), **"NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement"**, Information Systems Research, Vol. 13 No. 2, PP. 125-46.
41. Ulrich, D.& Smallwood , N,(2004) **"Capital zing on Capabilities . Harvard Business Review,** V, 82, N.6 .
42. Zwain, Ammar Abdulameer Ali, Teong, Lim Kong & Otheman, Siti Norezam. (2014), **TQM Practices and Organizational Knowledge Creation** : an empirical study of Iraqi higher education institute ons ", Asian Journal Of Business and Accounting 7(1).

C. Conferences

43. Ning, Ye, Fan , Zhi –ping & Feng , Bo, (2006), **"Knowledge capability: A Definition And Research Model , Knowledge Capability: A Definition and Research Model Knowledge Science"**, Engineering and Management First International Conference , Ksem Cailin, china, August 5- 8 (2006).Proceedings.
44. Saad Alaarj, Zain Alabidin, Mohamed, Umami Salwa Binti (2016) **"Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance, 12th**

International Strategic Management Conference",(729-735) ISMC,
28-30 OCT , Antalya, Turkey.

D. Text Books

45. Baldwin ,Tinothy & Bommer ,William &Rubin M Robert(2008),
Developing Managers Sills , Mc Grow ,Hill Irwin.
46. Chapagain, CP, (2004) **University Management Strategies According To Te Concept Of Human Capacity Building Spoth**, R, Greenbrg, M, Bierman, K. and Redmond , C .
47. Daft, Rkhard I. (2001)." **Organization theory and design**" 7 Led , south Western College Publishing. USA
48. De Long , David, **Building the Knowledge – Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors**, (Boston: Ernst & young's Center For Business innovation , May (1997), PP.93-95 .
49. Griffin,Ricky: (2002), **Management**, 7thed Hough ton Mifflin company.
50. Nissen, Mark E. (2006) "**Harnessing Knowledge Dynamics: Principled Organizational Knowing & Learning** " IRM Press, London.
51. Schein, E, **Organizational culture and leadership** (San Francisco: Jossey – Bass, (1985), P.12 .
52. Zhang, Man: (2008) **Management, Information Capability of Export focused small or Medium sized Enter prisezing chia** :Small or Medium Sized Enter prisezing ching: scale Development and validation·journal of Global Information Management,961(3).
53. Zumi, Hirook, & Taylor. Devun Mo, (2000) **Planning Organization Change As culture Re Valuation Copyright** "Suny Emprise state College W. Escadom. D.F intemat.

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة حسب اللقب العلمي

ت	الاسم الكامل	التخصص	اللقب العلمي	موقع العمل
1	د. علاء احمد حسن الجبوري	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
2	د. احمد يونس السبعائي	نظم المعلومات الادارية	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
3	د. عامر عبد الرزاق	نظم المعلومات الادارية	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
4	د. علي عبد الستار	نظم المعلومات الادارية	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
5	د. عادل محمد عبد الله	إدارة الإنتاج والعمليات	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
6	د. حسان ثابت جاسم	إدارة المنظمة	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
7	د. ايمان بشير محمد	الإدارة الاستراتيجية	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
8	د. الاء عبد الموجود العاني	إدارة المنظمة	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
9	د. صفاء ادريس عبودي	إدارة المنظمة	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
10	د. رغد محمد يحيى خروفة	إدارة المنظمة	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
11	د. اسراء طارق الملاح	إدارة المنظمة	مدرس	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

الملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الاعمال

الدراسات العليا

م/صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل الدكتور - - - - - المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...تحية عطرة وبعد:

تعترم الباحثة اعداد الدراسة الموسومة (واقع قدرات إدارة المعرفة:- دراسة لآراء عينة من الافراد العاملين في مجموعة من كليات جامعة الموصل) ولكونكم من ذوي الخبرة والتخصص في هذا المجال, يسر الباحثة ان تضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي تسعى لجعلها مقياسا للدراسة بعد ابداء آرائكم وتضمينها خبرتهم ومقترحاتكم اذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث السابقة وبعض المقاييس الأخرى مع اجراء بعض التعديلات عليها لتتلاءم مع الدراسة الحالية.

نرجو شاكرين تعاونكم بالاطلاع على مضمون الفقرات وابداء آرائكم الدراسة الحالية.

1. هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله ؟
2. هل تتلاءم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد مع البعد المحدد لها ؟
3. هل هناك فقرات تحتاج الى تعديل او حذف او إضافة ضمن كل بعد من الابعاد؟

شاكرين لكم جهودكم

الباحثة

اشراف

اقبال احسان حسين علي

أ.د. معن وعد الله المعاضيدي

الملحق (3)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/ الدراسات العليا

م/استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

تعترم الباحثة إعداد الدراسة الموسومة (واقع قدرات ادارة المعرفة :- دراسة لآراء عينة من الافراد العاملين في مجموعة من كليات جامعة الموصل) آملين تعاونكم من خلال الإجابة عن تلك الفقرات وسيكون لتعاونكم البناء ، وإسهامكم الفاعل في الاجابة الموضوعية والدقيقة عن جميع فقرات الاستبانة دورا بارزا في نجاح هذا البحث وسنعامل المعلومة بسرية تامة ، ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي ، واشكر لكم حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستمارة ، داعية الله ان يمدنا بتوفيقه وان يمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

الباحثة

بإشراف

اقبال احسان حسين

أ.د. معن وعد الله المعاضيدي

المعلومات العامة:

- الجنس: ذكر انثى
- العمر: اقل من 30 سنة 30- اقل من 40
- 40 سنة - اقل من 50 سنة 50 سنة - فأكثر
- مستوى التعليم: اعدادية بكالوريوس
- ماجستير دكتوراه

ابعاد قدرات إدارة المعرفة:- القدرات المستندة الى الموارد

أولاً:- تكنولوجيا المعلومات:- الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة اتصالات واسعة النطاق.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تملك ادارة الكلية أنظمة خاصة بإدارة قواعد البيانات					
2	تتبنى إدارة الكلية تطبيقات تقانة المعلومات والاتصالات المتطورة باستمرار.					
3	تخطط إدارة الكلية لعملية جمع وتحليل البيانات .					
4	تحدد إدارة الكلية سياسات الامن والخصوصية فيما يتعلق بالبيانات.					
5	تهتم ادارة الكلية بتبويب البيانات بدقة بما يحقق الانسجام والتماسك.					

ثانياً:- الهيكل التنظيمي :- هو شكل واطار للتسلسل الإداري للمنظمة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تمتلك ادارة الكلية وصفا وظيفيا واضحا وموثوق.					
2	تهتم ادارة الكلية بتحديد الوصف الوظيفي الموثوق لكل الوظائف فيها.					
3	توزع ادارة الكلية الصلاحيات والمسؤوليات وفق المتطلبات الوظيفية.					
4	تمتلك الكلية شبكة اتصال فاعلة مع الأطراف ذات المصلحة .					
5	تتضح خطوط السلطة والمسؤولية على نحو واضح في الهيكل التنظيمي في الكلية .					

ثالثاً:- الثقافة التنظيمية:- منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع افراد المنظمة.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تسود كليتنا ثقافة علمية ومهنية تدعم الأنشطة الجامعية المختلفة .					
2	تأخذ إدارة الكلية بنظر الاعتبار ضرورة التوافق بين ثقافة الجامعة والقيم والعادات السائدة في المجتمع المحيط .					
3	تشجع ادارة الكلية الافراد فيها على طرح أفكارهم الإبداعية باستمرار .					
4	تسعى إدارة الكلية على نشر القيم الجامعية لتكون جزءاً من ثقافتهم التنظيمية .					
5	تهتم إدارة الكلية بتفسير وتحليل الاحداث المحيطة وفق مناظير اجتماعية واقتصادية .					
6	تستوعب الثقافة التنظيمية في الكلية الاحداث المحيطة وتربطها مع بعضها .					
7	تتميز ادارة الكلية بإمكانية النظر الى الاحداث المختلفة بطرائق غير مألوفة.					

القدرات المستندة الى المعرفة:-

أولاً: الخبرة :- هي المعرفة بضمنية الأمور , وهي المهارة او قدرة الملاحظة وتحصل بالتجارب والمشاركة في الاعمال.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تتوفر في الكلية معرفة متميزة تسهم الخبرة في بنائها.					
2	تسهم الممارسات المتاحة في كليتنا بتوفير المعرفة اللازمة لإنجاز العمل .					
3	تؤدي الاعمال المشتركة دوراً مهماً في بناء المعرفة المطلوبة في إدارة الكلية.					
4	يحظى ذوو الخبرة في ادارة الكلية بالمكانة التي تتلاءم مع معارفهم وقدراتهم.					
5	يتم التعامل مع ذوي الخبرة من قبل إدارة الكلية بوصفهم ابطال المعرفة فيها.					
6	توظف خبرات عاملي المعرفة في تطوير المعرفة المنظمية في ادارة الكلية .					
7	يؤدي ذوو الخبرة دوراً مهماً في عمليات النقل المعرفي والمشاركة في المعرفة.					
8	تحرص إدارة الكلية على إيجاد مسار وظيفي خاص لأصحاب الخبرة لديها.					

ثانيا : - قدرة التعلم: - التغيير في السلوك او الأداء نتيجة الخبرة والتفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تؤكد ادارة الكلية على ضرورة توظيف الدروس المستفادة في تعزيز إدارة المعرفة ومتضمناتها.					
2	تعتمد إدارة الكلية على الممارسة الأفضل في تعزيز عمليات التعلم.					
3	تؤمن ادارة الكلية بان بناء المعرفة لديها يعتمد على عمليات المقارنة المرجعية مع المنافسين الأفضل.					
4	تعتمد ادارة الكلية على عمليات المقارنة المرجعية الداخلية في تعزيز عمليات التعلم.					
5	تؤمن ادارة الكلية بأن عمليات المقارنة المرجعية الداخلية ستفيد في تعزيز عمليات إدارة المعرفة فيها.					
6	تشدد ادارة الكلية على ضرورة توظيف شبكات المعرفة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.					
7	تعول ادارة الكلية على قدرات التعلم الفردي لدورها في تحسين فاعلية المعرفة لديها.					

ثالثاً: - المعلومات:

هي بيانات تمت معالجتها لتصبح ذات معنى معين وبانت مرتبطة بسياق معين مثل المعنى والمعرفة والتواصل والتعليمات.

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
1	تحرص ادارة الكلية للحصول على المعلومات القيمة (ذات القيمة والمتغيرة باستمرار).					
2	تهتم ادارة الكلية في الحصول على المعلومات الكمية والوصفية لتعزيز المعرفة لديها.					
3	تؤمن ادارة الكلية بان الحصول على المعرفة اللازمة يرتبط بعمليات تحليلية وتركيبية للمعلومات .					
4	تهتم إدارة الكلية ببناء الذاكرة الفردية لضمان الحصول على المعلومات في تعزيز المعرفة لديها.					
5	تسعى ادارة الكلية الى تعزيز عمليات الحصول على المعلومات و تخزينها لضمان الوصول اليها عند الحاجة.					
6	تهتم ادارة الكلية بامتلاك قواعد المعلومات المختلفة لضمان خزن المعلومات فيها.					
7	تؤمن ادارة الكلية بان الحصول على قدرة المعلومات يتطلب التوثيق المستمر للبيانات والمعلومات والمعرفة.					

Abstract

The study aims to identify the reality of knowledge management capabilities in a number of colleges of the University of Mosul and diagnose the dimensions of knowledge management capabilities that are supposed to be practiced by individuals working at the university and the importance of developing those capabilities, especially that developed countries are competing in investing their wealth in the development of their human and knowledge resources and this is their choice. The winner and the winner who will never lose. The study examined two main types of knowledge management capabilities

The first type: resource-based capabilities.

The second type: knowledge-based capabilities.

Resource-based capabilities and knowledge-based capabilities were divided into six dimensions: (Information technology, organizational structure, organizational culture, experience, learning, information).

In order to achieve the objectives of the study, a descriptive analytical approach was used to access the necessary data, and a questionnaire consisting of (6 dimensions) was prepared, including (39) items. The questionnaire was distributed to the study population sample of (105) from the administrative and teaching scientific staff (doctor, assistant professor, professor, teacher) in each of the College of Administration and Economics, College of Education, College of Arts, and (100) of them were retrieved. The questionnaire was analyzed by using the statistical program (spss) and working on data processing, and the following statistical tools were used: frequencies, arithmetic averages, percentages, standard deviation, so field verification came in line with the theoretical goal that demonstrated the availability of knowledge management capabilities in the reality of the researched organizations, and came. These capabilities are available in good proportions and in the direction of strengthening the dimensions of those capabilities and reaching each of them to the level of excellence. The study concluded with a set of recommendations that were reflected through the conclusions, the most important of which are:

The capabilities of knowledge management are an essential axis for the success of the work of organizations seeking to acquire knowledge and its application by the most important resource of the organization, which is the human resource, as the study indicated the availability of the six organizational dimensions that were employed in the practical side (information technology, organizational structure, organizational culture, Expertise, learning, information).

University of Al Mosul
College of Administration and Economics
Business Administration



**The Reality of knowledge Management
Capabilities A Study Of The Opinions Of A
Sample Of Individuals Working In A Group
Of Colleges At The University Of Mosul**

Iqbal Ihsan Hussain Ali Al-Mawla

Higher diploma thesis In business administration

Supervised by

Prof. Dr

Maan Wa'ad Alaah Al-Maadidi

2020

1441

**The Reality of knowledge Management
Capabilities A Study Of The Opinions Of A
Sample Of Individuals Working In A Group
Of Colleges At The University Of Mosul**

A Research I submitted

Iqbal Ihsan Hussain Ali Al-Mawla

To

Council of the College of Administration and Economics
at the University of Mosul

It is part of the requirements for obtaining a Higher
Diploma in Business Administration

Supervised by

Prof. Dr

Maan Wa'ad Alaah AL- Maadidi