

## اتجاهات موظفي الإدارات نحو المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة جامعة غارداية-

أ.د معراج هواري

د. لعمور رميلة

جامعة غارداية

**الملخص:** تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية ،حيث تم إجراء دراسة حالة على جامعة غارداية وذلك من خلال تصميم و توزيع 40 استبيان على عدد من الإداريين بالجامعة وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم .
- إشراك الموظفين (إداريين وأساتذة) في بناء إستراتيجية المعرفة .
- توفير الإمكانيات التقنية الحديثة في إدارة المعرفة .

أما أهم ما وصت به الدراسة هو:

1. الاستمرار بتأهيل الموارد البشرية من إداريين وأساتذة جامعة غارداية لزيادة وعيهم وثقافتهم بأهمية ودور إدارة المعرفة في العمل الإداري.
  2. بناء إستراتيجية للمعرفة بحيث يشترك في بنائها جميع العاملين من إداريين وأساتذة ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية الضرورية والتي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها.
  3. إنشاء مصلحة أو قسم إداري بالجامعة تكون اهتماماتها الأساسية توفير المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة مع توفير المناخ المناسب والقيادة الكفوة و المستلزمات و التسهيلات لهذا القسم .
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، إستراتيجية المعرفة، المتطلبات التنظيمية ، التقنية ، البشرية.

**Abstract:** The present study aims to determine the necessary requirements for the application of knowledge management in Algerian universities requirements, where he was conducting a case study on Ghardaia University, through the design and distribution of a questionnaire to 60 the number of university administrators, The study concluded with a number of findings including:

- Encourage employees to submit their ideas and suggestions.
- Involve staff (administrators and teachers) in building a knowledge strategy.

- the provision of modern technical capabilities in knowledge management.

The most important thing has recommended by the study is:

1. continue the rehabilitation of human resources administrators and professors, in the university to increase the awareness and the importance of culture and the role of knowledge management in administrative work.
2. Build a strategy for knowledge so involved in the construction of all the staff of administrators, teachers and the development of knowledge management in the priority concerns and provide human and organizational and technological necessities and which contribute to the generation and transfer of knowledge, sharing and application.
3. Create interest or administrative department university basic concerns are providing the necessary requirements for the application of knowledge management with the right climate to provide leadership and efficient supplies and facilities for this section.

**Keywords:** knowledge management, knowledge strategy, regulatory requirements, technical, and human.

#### مقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر تغييراً متسارعاً في أساليب أعمالها التعليمية والإدارية، وتعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات والانترنت من ابرز معالم هذا التغيير.

ولان ليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على المؤسسات النقاط المعرفة الجيدة والنقاطها واستخدامها في مختلف نشاطاتها وعملياتها، ومن هنا جاءت إدارة المعرفة باستراتيجياتها الهادفة إلى توليد وتدوير المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، وحفظها واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة لأنشطة إدارية مختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات الإدارية، التخطيط الإستراتيجي، كما تعمل أيضا على تشجيع الإبداع وزيادة قيمة المؤسسة والارتقاء بأدائها.

ومن اجل تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسة والاستفادة من مميزاتها أشار العديد من الباحثين إلى أهمية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية<sup>1</sup> التي منها: البنية التكنولوجية

<sup>1</sup>الملكاوي ابراهيم خروف، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن

والاتصالات، والإستراتيجية النابعة من احتياج المؤسسة ، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة ،ومناسبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة جامعة غارداية) وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

**ما هي المتطلبات اللازمة والضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية؟**

**أسئلة الدراسة :**

يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي إدارة المعرفة؟ وما الفرق بينها وبين إدارة المعلومات؟
- ما هي أهمية إدارة المعرفة وما الأهداف التي تحققها؟
- فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ما هي المتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية ؟
- ما هي المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية ؟
- ما هي المتطلبات التكنولوجية ( التقنية ) الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية ؟

**فرضيات الدراسة :**

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هي المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الأول: هناك مجموعة من المتطلبات البشرية الضرورية لنجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية .

الفرضية الثانية: هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية.

الفرضية الثالثة: هناك مجموعة من المتطلبات التكنولوجية(التقنية) الضرورية لنجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- تسليط الضوء على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ، وإبراز الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات؛
- توضيح أهمية وأهداف ادارة المعرفة؛
- التعرف على عمليات ادارة المعرفة في المنظمة ؛
- التعرف على المتطلبات اللازمة والضرورية لنجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية.

## أهمية الدراسة : يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:

الأهمية العلمية :

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوع بالغ الأهمية وهو المتطلبات الضرورية لنجاح ادارة المعرفة في جامعة غارداية، فموضوع ادارة المعرفة يتسم بالحدائثة النسبية، فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذا المدخل الإداري في المنظمات الجزائرية عموما والمنظمات الجامعية على وجه الخصوص.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه المنظمات الجامعية في المساهمة بالتنمية الشاملة من خلال تنمية و إنتاج موارد بشرية مكونة في مختلف التخصصات، وهذا باعتبار المورد البشري كأحد أهم ركائز التطور في مختلف المجالات وبالتالي المساهمة في التنمية الشاملة .
- تساهم الدراسة الحالية إلى تعريف القيادات العليا بالمتطلبات الضرورية (المتطلبات:البشرية، التنظيمية، التكنولوجية) و اللازمة لتطبيق مدخل ادارة المعرفة في جامعة غارداية ،وهذا لتسهيل العمل الإداري وتحقيق الريادة .

### حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود الموضوعية :تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع متطلبات نجاح ادارة المعرفة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة على جامعة غارداية وذلك بالتركيز على المتطلبات البشرية ،التنظيمية ،التكنولوجية (التقنية).

الحدود البشرية:شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من القيادات الإدارية والموظفين في جامعة غارداية.

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من قيادات وموظفين في المصالح المتنوعة على مستوى جامعة غارداية .

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة على جامعة غارداية خلال الفترة الزمنية من أكتوبر إلى ديسمبر/2013.

### أولاً: الجانب النظري

#### 1. مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

يرى بعض الدارسين أن مصطلح إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أن المفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي من ابتكار منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال<sup>1</sup>، كما يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، 2010، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص:33

تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لا بد من تحديد مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات والفرق بينهما:

**1.1 مفهوم المعرفة:** هناك من يرى بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي: عبارة معلومات منتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر لها تعرف بأنها: عبارة عن مجموعة من المعاني والتصورات والآراء والمعتقدات والحقائق التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أن المعرفة هي باختصار ما يبقى في الرأس<sup>3</sup>.

ويمكن القول مما سبق أن المعرفة هي مزيج مركب من المعاني والتصورات والأفكار والمعتقدات والحقائق والخبرات التي تتكون لدى الإنسان من خلال تجاربه المتكررة لفهم البيئة المحيطة به.

وتصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة والجدول الموالي يوضح الفروقات بين النوعين السابقين من المعرفة.

الجدول رقم (01): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو الكترونيًا، وفي أشرطة ممغنطة	في عقول الأفراد
شكلها	كتب، أدلة عمل أو إجراءات، أشرطة، تقارير	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل آخر	إذا لم توظف أو تخزن، قد تنتقل بانقراض الفرد من المنظمة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، ونظم خبيرة، وبرمجيات... الخ.	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها، وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، 2009، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 31.

<sup>1</sup> بكر فواز عبد الله الجبالي، 2012، اثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، ص: 13.

<sup>2</sup> شوقي بن علي إبراهيم الحملي، 2009، دور امن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 11.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 11

## 2.1. إدارة المعرفة:

يعرفها Holowatzki بأنها: " عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق به الحصول وتكوين وخزن وتقاسم ونشر وتطوير المعرفة.<sup>1</sup>

وهناك من يشير إلى إدارة المعرفة بأنها: عبارة عن الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.<sup>2</sup>

ويعتقد البعض أن مفهوم إدارة المعرفة هو: هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة

وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.<sup>3</sup>

وهناك من ركز على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إيداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادات العليا ذات الرؤية الثقافية، وتحفيز الموظفين والعمل على زيادة ولاء العميل.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة التي تسعى إلى اكتساب، توليد ، خزن ،توظيف وإعادة توزيع المعرفة بهدف صنع واتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة من إيجاد قيمة جديدة تساعدها على تحسين أدائها التنظيمي وتجعلها أكثر تكيفا مع المتغيرات البيئية المختلفة.

## 3.1. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

هناك الكثير من يعتقد أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ،حيث يشير كل Gupta & Govindarajan إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بسبب أن المعرفة تبدأ كمعلومات ، والعديد من المنظمات تعد إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات ، الأمر الذي ينتج عنه تصور خاطئ، بأنه وبمجرد تطوير

<sup>1</sup> فاضل راضي غباش، ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون العلاقة والأثر /دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف العراق ،2013/07/20،

ص:44. <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3149>.

<sup>2</sup>عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، 2009، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، ص:26.

<sup>3</sup> Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., 2011, "Management Information Systems", Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey ,p:434.

<sup>4</sup>غسان عيسى إبراهيم العمري، 2009، دور الروافد الفكرية والجنود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيات المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد 06 ص:09.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه وبشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة<sup>1</sup>، وهناك العديد من المنظمات التي تعتقد أنها منظمات تقوم على المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين والعملاء ، فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات وليس المعرفة، والجدول رقم (02) يوضح الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

الجدول رقم (02) : يوضح الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.	تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة.
هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سربيتها.	هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها، والمتمثلة ب(توليد المعرفة، وتخزينها، والتشارك بها وتطبيقها)
يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.	تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.
تتعامل بشكل عام مع الأشياء ( البيانات والمعلومات)	تتعامل بشكل عام مع البشر، وتستخدم النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.

المصدر: سامي المدان، صباح محمد موسى، شوقي ناجي جواد، 2010، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج) ،مجلة العلوم الإنسانية، الأردن، العدد 44، ص: 08.

#### 4.1. أهمية وأهداف إدارة المعرفة

##### 1.4.1. أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة، كما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية لإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> Gupta, A.k & Govindarajan, Vija, 2000 ,Knowledge Managements Social Dimension :Lessons from Nucor Steel , Sloan Management Review, 42(1 ),p :78 .

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
  - أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
  - دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية<sup>1</sup>.
  - وهناك من يرى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في: <sup>2</sup>
  - بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت، عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديبات، وتقديم التحديات والفرص.
  - بالنسبة إلى المجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية، وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم بعضاً، وتطور دستوراً مهنياً للأخلاق، بإمكان الأعضاء أن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة.
  - بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وتحل المشاكل بسرعة، وتنتشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار، وتمكن المنظمات
  - من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة منظميه.
  - وهناك من يعتقد أن أهمية إدارة المعرفة تتضح من خلال ما يلي:<sup>3</sup>
  - تعد إدارة المعرفة مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات الهادفة إلى إزالة القيود وإعادة الهيكلة المساعدة على التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
  - تعد إدارة المعرفة وسيلة لزيادة عوائد المنظمة، ورضا العاملين وزيادة ولائهم.
  - إدارة المعرفة تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.
- 2.4.1. أهداف إدارة المعرفة:** تختلف إدارة المعرفة باختلاف الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك جملة من الأهداف المشتركة بين مختلف أنواع المنظمات، وهي كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله الشهري، "إدارة المعرفة المفهوم، الأهمية والمتطلبات" <http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490>، 2013/10/26.

<sup>2</sup> Dalkir Kimiz , 2005 , Knowledge Managment in Theory and Practice, Elsevier Buttesworth – Heinemann ,U.S.A.,p:20.

<sup>3</sup> عبد الله وليد المدلل، 2012، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 37.

<sup>4</sup> بدير جمال يوسف، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 49-50.



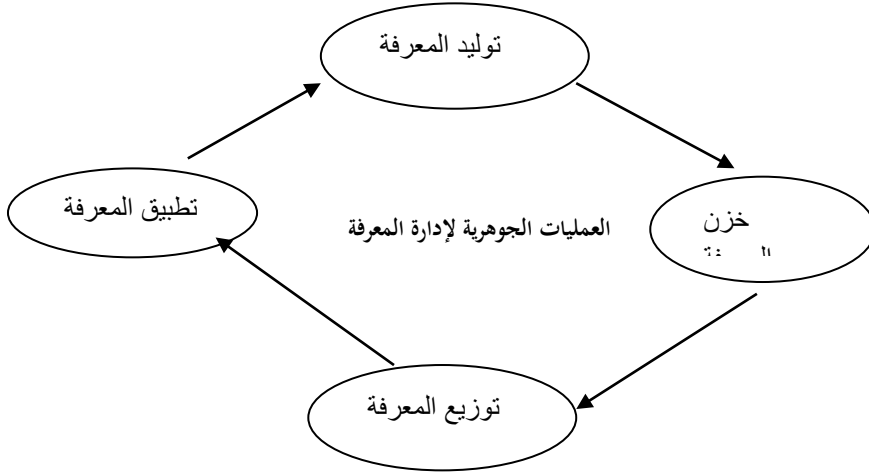
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لأجل استخدامها في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- نقل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق و في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- المساهمة في حل مشاكل المنظمة و المرتبطة بنقص كفاءتها أو هدر أموالها ووقتها؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشاكل و التخطيط الاستراتيجي؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل زمن انجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل من خلال الممارسات والأساليب المختلفة المتبناة من قبل المنظمة لتبادل المعرفة و مشاركتها؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ، والتخلص من الكبت والضغط النفسي؛
- تحسين صورة المنظمة ،و تطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة ، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة والداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛<sup>1</sup>

### 5.1. عمليات إدارة المعرفة

تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، فلكل باحث وجهة نظر خاصة به ، إلا أن هناك عدد من عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والأساسية والتي اتفق حولها معظم الباحثين في هذا المجال والممثلة في الشكل رقم (01) :

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، 2011 ، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،ص:ص31-32.

الشكل رقم (01) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: ثامر بن محمد الهريش، 2009، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في دوريات الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص: 22.

وعموما يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة الأكثر ذكرا في الأدب الإداري وفق المراحل التالية:

1. تشخيص المعرفة:

إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، ولنتمكن من تحديد الفجوة، ولأن الهدف هو اكتشاف المعرفة و الأشخاص العاملين لها ومواقعهم، وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في أعمالها، والمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.<sup>1</sup>

2. اكتساب المعرفة:

في هذه المرحلة يتم اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، الداخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والعملاء والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل: المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها.<sup>1</sup>

### 3. توليد المعرفة :

توليد المعرفة هو إبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة ، وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات، وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل مشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها ، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يستحدث معرفة جديدة.<sup>2</sup>

### 4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

وهي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول و الاسترجاع ومكان الوصول ، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة ، لان فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة ، أما الموثقة فتبقى للمنظمة ،لذلك لابد من توزيع المعرفة واكتسابها بين الأفراد عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.<sup>3</sup>

### 5. تطوير المعرفة وتوزيعها (التشارك في المعرفة):

يتم تطوير المعرفة بالتركيز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة ،من خلال الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية ، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة ،بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فان لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وإذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية ، فانه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ،وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، ولتوزيع المعرفة تستخدم المنظمة قنوات توزيع ،بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة ،المؤتمرات الفيديوية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 41.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 62.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 44-45.

## 6. تطبيق المعرفة:

تعد المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج يتم تقاسمها ، بل إن الكثير منها يكمن في عقول الأفراد والجماعات ، وعليه فإن عملية إدارتها أكثر من مجرد التعرف إلى المعلومات الصريحة المتدفقة وكيفية انتقاء المطلوب واقتنائه وتنظيمه ، أنها تقوم على أساسين هما:<sup>1</sup>

- أ- استخدام واستغلال معلومات المنظمة التي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد في ظل بيئة سريعة التغيير.
- ب - تطبيق كفاءات الأفراد ومهارتهم ومواهبهم وأفكارهم ومبادراتهم والتزاماتهم ودوافعهم .

وتحتاج إدارة المعرفة إلى:

- نظم تتيح انسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم؛
- عمليات تشجيع تطوير واستخدام معرفة جيدة؛
- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة؛
- طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة.

**الجانب التطبيقي:**

### 1. منهج الدراسة :

لقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في معالجة إشكالية موضوع الدراسة وهذا بالاعتماد على أسلوبين:

- الأسلوب النظري : وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات ودوريات ومواقع الانترنت ...الخ ذات العلاقة بمفهوم المعرفة بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم وأبعاده المختلفة .
- الأسلوب الميداني : وذلك من خلال استبيان صمم لجمع البيانات الأولية تم توزيعه على عدد من القيادات والموظفين في جامعة غارداية .

### 2.مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين الإداريين في جامعة غارداية ، أما عينة الدراسة ونظرا لطبيعة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من عدد من موظفين وأساتذة في مناصب إدارية من مجتمع الدراسة الأصلي.

### 3.أداة الدراسة :

تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من

<sup>1</sup> سامرة احمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد،مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العراق،العدد 30، 2012،ص:265.

الأستاذة المتخصصةين لتحكميه ،وبعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على عينة الدراسة حيث تم استرجاع 44 استبيان أي بنسبة ردود بلغت 73 % ، وبعد استبعاد الاستبيانات غير مكتملة ، أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 40 استبيان ، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية ، وقد تكون الاستبيان من جزئين :الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس ، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (26) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور هي:

1.محور المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية ويشتمل على: (7) عبارات.

2.محور المتطلبات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية ويشتمل على: (11) عبارة.

3.محور المتطلبات التكنولوجية (التقنية) لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية ويشتمل على: (8) عبارات.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات ( تم استخدام سلم ليكرت الخماسي) لتتم معالجتها إحصائيا.

#### 4.صدق وثبات أداة الدراسة :

يقصد بصدق الأداة يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعدت لقياسه ،وللتعرف على مدى صدق أداة الدراسة ( الصدق الظاهري) تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من الأستاذة بالجامعات وتم تزويدهم بفرضيات الدراسة للاستشارة بها ،و في ضوء اقتراحات وأراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمفردات محاور الاستبيان تم استخدام معامل الفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03) نتائج اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ

محاو الاستبيان	عدد عبارات كل محور	قيمة الفا كرونباخ
محور المتطلبات البشرية	07	0.695
محور المتطلبات التنظيمية	11	0.769
محور المتطلبات التكنولوجية	08	0.683
جميع محاور الاستبيان	26	0.677

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج spss



يمتلكون خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة اما فيما يتعلق بنسبة 5.0% فتمثل خبرة كل من ما بين 21 و 25 سنة و 26 سنة واكثر.

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً لخصائص عينة الدراسة قد أعطت مؤشراً إيجابياً في الحصول على أجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان.

#### 6. عرض و تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة:

سيتم عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة ,ولاختبار فرضيات الدراسة تم تفرغ الإجابات الواردة بقوائم الاستبيان في كشف ووضع الدرجات المقابلة للرأي الذي أشر عليه المشارك في الاستبيان حسب مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس حيث تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات بعد حساب المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي حاصل قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80. ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05) نتائج المتوسط المرجح وأوزان العبارات لسلم لكرات الخماسي

أوزان العبارات	المتوسط المرجح	سلم لكرات الخماسي
1	من 1 إلى 1.79	لا أوافق إطلاقاً
2	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

أولاً: المحور المتعلق بالمتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية

يعرض الجدول رقم (06) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية كما يلي :

الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
-----	---------	---------	----------	--------

	المعياري	الحسابي	
1	0.599	4.50	بناء فريق عمل من جميع إدارات الجامعة هام لإدارة المعرفة
2	0.947	3.98	إسناد فريق إدارة المعرفة لقائد مستقل يسهم في بناء جذور التعاون مع كافة الوحدات الإدارية
3	0.677	4.45	تشارك موظفي الجامعة مع خبراء ومستشارين من الجامعات الأخرى في أداء العمل بالمجالات المختلفة لعمل الجامعة
4	0.627	4.62	استقطاب خبراء في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات و قواعد البيانات .
5	0.590	4.40	إدراج برامج وورش عمل متخصصة ضمن خطة الجامعة التدريبية في مجال إدارة المعرفة.
6	0.579	4.65	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم .
7	0.715	4.47	تعزيز الثقة بين القيادات والمسؤولين لتبادل المعلومات.
	0.483	4.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يبين الجدول رقم (06) المتغيرات المرتبطة بالمتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية حيث يلاحظ أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشدة على ضرورة وجود متطلبات بشرية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية بدليل أن الوسط الحسابي العام بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.483) ، هذا وكان ترتيب العبارات وفقا للمتوسط الحسابي كالتالي: حيث بلغت العبارة رقم (06) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.579) اما العبارة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.627)، اما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.599)، اما العبارة رقم (07) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري (0.715)، اما العبارة رقم(03) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.677)، اما المرتبة السادسة فكانت من نصيب العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري(0.590) ، اما المرتبة السابعة والاخيرة فكانت من نصيب العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري(0.947).

ثانيا: المحور المتعلق بالمتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية



يعرض الجدول رقم (07) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية كما يلي :

الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	مرونة الهيكل التنظيمي.	3.70	0.164	10
2	إنشاء وحدة متخصصة تعمل على إدارة المعرفة.	4.10	0.928	6
3	تطبيق نظام اتصال جيد بإدارة المعرفة.	4.32	0.693	3
4	تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة تقاسم المعرفة.	3.87	0.852	7
5	التدوير الوظيفي يساعد على توفير المهارات والخبرات.	3.77	1.165	9
6	إيجاد إستراتيجية لإدارة المعرفة يسهم في إنجاح إستراتيجية الجامعة.	4.32	0.729	3
7	إشراك الموظفين (إداريين وأساتذة) في بناء إستراتيجية المعرفة يسهم في إنجاحها.	4.50	0.554	1
8	التنسيق بين إدارة المعرفة و الإدارات الأخرى في كل ما يتعلق ببرامج إدارة المعرفة .	4.22	0.891	4
9	وضوح الأهداف التنظيمية والبرامج والسياسات للموظفين.	4.45	0.782	2
10	وجود المناخ التنظيمي القائم على تشجيع الابتكار والإبداع المستمر للموظفين.	4.20	1.114	5
11	توافر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات للموظفين.	3.80	1.181	8
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.11	0.501	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (07) ان العبارة رقم (07) احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وبانحراف معياري (0.554) اما العبارة رقم (01) فكانت في المرتبة العاشرة والاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.164)، وعموماً بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.11) وانحراف معياري (0.501) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة على حول المتطلبات التنظيمية الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية .

### ثالثاً: المحور المتعلق بالمتطلبات التكنولوجية (التقنية) الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية

يعرض الجدول رقم (08) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمتطلبات التكنولوجية (التقنية) الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية كما يلي:

لجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المتطلبات التكنولوجية (التقنية) الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	توفير الإمكانيات التقنية الحديثة في إدارة المعرفة .	4.70	0.516	1
2	استمرارية التطوير لنوعية التقنية المستخدمة.	4.42	0.594	4
3	وجود مرونة كافية لتعديل وتطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة.	4.27	0.816	5
4	توفير شبكات اتصال وبرامج متطورة.	4.55	0.714	2
5	التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع بنوك المعرفة.	4.22	0.831	6
6	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للموظفين في الجامعة	4.05	0.011	8
7	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت الخاصة بالجامعة.	4.20	0.853	7
8	توفير بريد الكتروني لكل موظف (إداري ،أستاذ).	4.47	0.816	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.36	0.618	

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (08) ان افراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة بشدة على المتطلبات التكنولوجية (التقنية) الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.36) وبانحراف معياري (0.618)، حيث احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.70) وبانحراف معياري (0.516)، اما المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب العبارة رقم (06) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) و بانحراف معياري(0.011).

#### 7. اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات الثلاثة التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة ، ولهذا الغرض سيتم استخدام أسلوب مربع كأي ، وفيما يلي استعراض اختبار هذه الفرضيات.

الفرضية الأولى :هناك مجموعة من المتطلبات البشرية الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الأولى

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
01	16.732	2	.000
02	7.683	3	.053
03	11.171	2	.004
04	27.122	2	.000
05	14.976	2	.001
06	25.512	2	.000
07	17.610	2	.000

المصدر من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

لقد أظهرت نتائج الجدول (09) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لستة عبارات محور المتطلبات البشرية حيث كانت قيم الاحتمال اصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ماعدا العبارة الثانية التي كانت قيمة احتمالها (0.53) اكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة وبالرجوع إلى الأوساط الحسابية لمعرفة اتجاه هذه الفروق وجدت أنها كانت لصالح الآراء الموافقة

بشدة والموافقة بالنسبة للعبارة الثانية وبالتالي تقبل الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على :

"هناك مجموعة من المتطلبات البشرية الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية "

الفرضية الثانية: هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
01	22.293	4	.000
02	30.585	4	.000
03	8.244	2	.016
04	12.561	3	.006
05	14.000	4	.007
06	26.805	3	.000
07	18.195	2	.000
08	19.780	3	.000
09	30.902	3	.000
10	40.341	4	.000
11	17.171	4	.002

المصدر من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (10) أوضحت نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالعودة

إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات كانت لصالح الآراء الموافقة والموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي تقبل الفرضية الثانية للدراسة:

"هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية"

الفرضية الثالثة: هناك مجموعة من المتطلبات التكنولوجية(التقنية) الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من جراء استخدام مربع كاي متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) نتائج المختبر الإحصائي مربع كاي Chi-Square لاختبار الفرضية الثالثة

رقم العبارة	قيمة كاي مربع	درجات الحرية	قيمة الاحتمال P-value
01	15.000	3	.000
02	29.927	3	.000
03	35.463	4	.000
04	53.512	4	.000
05	14.512	3	.002
06	11.000	3	.012
07	16.463	3	.001
08	34.805	3	.000

المصدر من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للمختبر الإحصائي كاي مربع عند مستوى معنوية (0.05) بين وجهات النظر المختلفة لعبارات هذا المحور حيث كانت قيم الاحتمال أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية لهذه العبارات فإننا نجد أن جميع هذه العبارات قد حازت على الموافقة والموافقة بشدة من قبل أفراد العينة وجاء مربع كاي ليؤكد هذه النتيجة وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة للدراسة:

"هناك مجموعة من المتطلبات التكنولوجية (التقنية) الضرورية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في جامعة غارداية"

## 8. النتائج والتوصيات

### 1.8. النتائج:

من خلال الجانب النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها:

1. تعد المتطلبات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية ( التقنية) مهمة وضرورية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة في جامعة غارداية.
2. تتمثل ابرز المتطلبات البشرية التي يراها العاملین بجامعة غارداية وفقا للأهمية النسبية فيما يلي:
  - تشجيع العاملین على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم .
  - استقطاب خبراء في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات و قواعد البيانات.
  - بناء فريق عمل من جميع إدارات الجامعة لإدارة المعرفة.
  - تعزيز الثقة بين القيادات والمروسين لتبادل المعلومات.
3. تتمثل ابرز المتطلبات التنظيمية التي يراها العاملین بجامعة غارداية وفقا للأهمية النسبية فيما يلي:

- إشراك الموظفين (إداريين وأساتذة) في بناء إستراتيجية المعرفة يسهم في إنجاحها.
  - وضوح الأهداف التنظيمية والبرامج والسياسات للموظفين.
  - تطبيق نظام اتصال جيد بإدارة المعرفة.
  - إيجاد إستراتيجية لإدارة المعرفة يسهم في إنجاح إستراتيجية الجامعة.
  - التنسيق بين إدارة المعرفة و الإدارات الأخرى في كل ما يتعلق ببرامج إدارة المعرفة .
  - وجود المناخ التنظيمي القائم على تشجيع الابتكار والإبداع المستمر للموظفين.
4. تتمثل ابرز المتطلبات التكنولوجية التي يراها العاملین بجامعة غارداية وفقا للأهمية النسبية فيما يلي:

- توفير الإمكانيات التقنية الحديثة في إدارة المعرفة .
- توفير شبكات اتصال وبرامج متطورة.
- توفير بريد الكتروني لكل موظف (إداري ،أستاذ).
- استمرارية التطوير لنوعية التقنية المستخدمة.
- التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع بنوك المعرفة.

### 2.8. التوصيات

4. الاستمرار بتأهيل الموارد البشرية من اداريين وأساتذة جامعة غارداية لزيادة وعيهم وثقافتهم بأهمية ودور ادارة المعرفة في العمل الاداري

5. بناء استراتيجية للمعرفة بحيث يشترك في بنائها جميع العاملين من اداريين وأساتذة ووضع ادارة المعرفة في اولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية الضرورية والتي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها.
6. انشاء مصلحة او قسم اداري بالجامعة تكون اهتماماتها الاساسية توفير المتطلبات الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة مع توفير المناخ المناسب والقيادة الكفوة و المستلزمات و التسهيلات لهذا القسم .
7. تشجيع التعلم المستمر وتبادل الافكار المعرفية بوجود وسائل اتصال مناسبة وفعالة ومتاحة لجميع العاملين تشجع على نقل المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها.
8. القيام بالمراجعة التقنية الدورية من وقت لآخر واستخدام احدث التقنيات لتسهيل تنفيذ إدارة المعرفة.

### قائمة المراجع:

1. الملكاوي إبراهيم خلوف، 2007- إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم" ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جمال يوسف بدير، 2010 - اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
3. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، 2009- غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن.
4. سامرة احمد مهدي، 2012-عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30.
5. سامي المدان، صباح محمد موسى، شوقي ناجي جواد، 2010- قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج)، مجلة العلوم الإنسانية، الأردن، العدد ، 44.
6. غسان عيسى إبراهيم العمري، 2009- دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيات المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06 .
7. بكر فواز عبد الله الجبالي، 2012- اثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، "رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط.
8. ثامر بن محمد الهريش، 2009- إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في دوريات الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

9. شوقي بن علي إبراهيم الحملي، 2009- دور امن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
10. عبد الله وليد المدلل، 2012- تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. نضال محمد الزطمة، 2011- إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، 2009- متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
13. عبد الله الشهري، " إدارة المعرفة المفهوم ،الأهمية والمتطلبات " <http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490>، 2013/10/26.
14. فاضل راضي غباش، ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون العلاقة والأثر /دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف، العراق، 2013/07/20، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=3149>
15. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., 2011- Management Information Systems, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey .
- 16 .Gupta, A.k & Govindarajan,Vija., 2000- Knowledge Managements Social Dimension : Lessons from Nucor Steel , Sloan Management Review, 42(1).
- 17 . Dalkir Kimiz. , 2005- Knowledge Managment in Theory and Practice, Elsevier Buttesworth – Heinemann ,U.S.A.