



## دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ( دراسة استطلاعية )

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة دور نموذج سلسلة القيمة في تحقيق الأداء المتميز، أجريت الدراسة في جامعة الكوفة واستخدمت الاستطلاع بصفته وسيلة للتحقق من فرضياتها، اعتمدت الدراسة مجموعة افتراضات حول (دور نموذج سلسلة القيمة إدارة المعرفة بمكوناته الأساسية - الأنشطة الأولية، الأنشطة الداعمة) في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وطورت الدراسة نموذج افتراضي لتوضيح العلاقة بين المتغيرات، ولقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن الجامعة قيد الدراسة من نظريات وتطبيقات ما ورد في أعلاه، وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تم من خلالها تقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

### Abstract

This study aimed to explain the role of the value chain model in achieving the excellence university performance , the study performed at Cufa university , using a quationaere as tool for collecting data , The study depend on some hypothesis about the role of value chain of knowledge management in achieving excellence university performance ,The study used some statistics indicators and tests to assist the university to know the theory and practice related to the model , The study attained to some conclusions.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة:

### 1- مشكلة الدراسة :

مع تزايد أهمية قطاع التعليم الجامعي بوصفة من القطاعات المهمة التي تعمل على بناء المجتمع المتقدم ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقت ثورة المعلوماتية وظهور مفاهيم المجتمع المعلوماتي Information Society والمجتمع المعرفي Knowledge Society. برزت الجامعة كقائد للمجتمع كونها تعد مركزاً لتقديم خدمة التعليم الجامعي، ولكي تتمكن من أداء هذا الدور بتميز كان عليها أن تركز في أعمالها على إدارة المعرفة تناغماً مع تلك التطورات، لذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة عن الاسئلة :

- هل لإدارة المعرفة دور في التعليم الجامعي؟
- هل يمكن إستخدام نموذج سلسلة القيمة في إدارة المعرفة؟
- ما متطلبات نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في التعليم الجامعي ؟
- هل يمكن تحقيق الأداء الجامعي المتميز بناءً على وسائل وأدوات فاعلة ؟
- هل يمكن إستخدام نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز؟

### 2- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

- ❖ تحديد أهمية إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.
- ❖ تحقيق الأداء الجامعي المتميز عن طريق إضافة قيمة معرفية لأعمال الجامعة.
- ❖ معرفة مدى دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة لتحقيق التمايز في الأداء الجامعي.

### 3- أهمية الدراسة :

تتجسد اهمية الدراسة فيما يأتي :

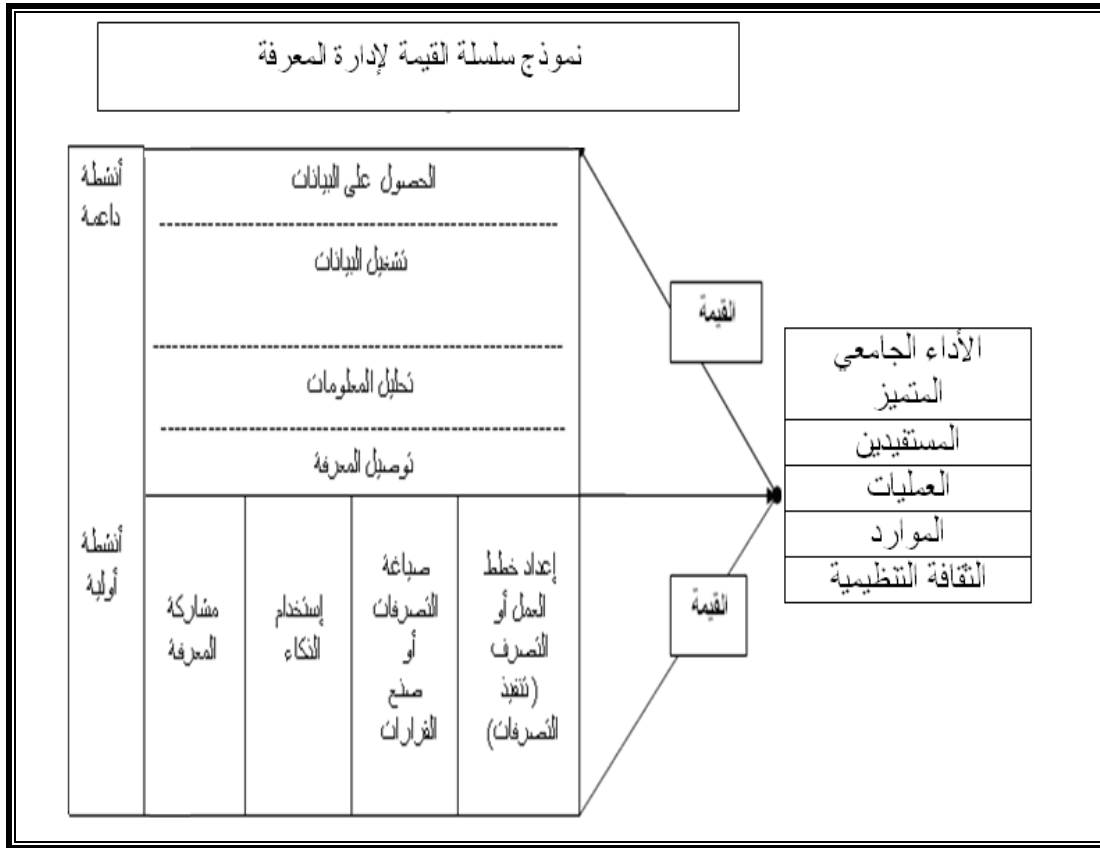
- إستخدام نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في مجال التعليم الجامعي.
- توجيه النظر حول نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة بوصفة أداة فاعلة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- التهيئة والإعداد نحو تطبيق إدارة المعرفة في الموقع قيد الدراسة.

## دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

- تشجيع الجامعة على استخدام أدوات لم تستخدمها المنظمات المنافسة في هذا المجال (الكليات والجامعات الأهلية).

### 4- نموذج الدراسة الفرضي:

تم تصميم أنموذج أفتراضي للدراسة بناءً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة الدراسة وأهدافها، وكما موضح في الشكل ( 1 ) أدناه.



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستفادة من مرسى: 2006.

### 5- فرضيات الدراسة :

لقد تمت صياغة فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية على وفق أنموذج الدراسة الفرضي، وكما يأتي:

✓ الفرضية الرئيسية:

( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز)، وتتبع عن هذه الفرضية الرئيسة فرضيتان فرعيتان، وكما مبين في أدناه:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنشطة الأولية لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

✓ الفرضيات الفرعية الثانية:

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنشطة الداعمة لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

**6- حدود الدراسة :**

تقع حدود الدراسة الزمانية ضمن المدة ( من 3 كانون الثاني لغاية 3 آذار للعام 2008-2007 )، أما الحدود المكانية للدراسة فقد اقتصر على جامعة الكوفة.

**7- مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الأساتذة العاملين في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية إذ تم اختيار (52) تدريسيًا في الجامعة وزعت عليهم استمارة الإستبانة وكان المستلم منها (48) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

**8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

اعتمدت الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة الأنترنت. في حين تم إنجاز الجانب التطبيقي بالإعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبانة). فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي ( SPSS V.15 )، وهي :

أ -أساليب خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل : ( المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية).

ب -معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ج -أختبار (T) لأثبت صحة الفرضيات.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

على الرغم من إن إدارة المعرفة مازالت في طور البناء الفكري والمعرفي إلا إن العديد من الباحثين والمختصين تناولوا هذا المفهوم، وكما يأتي:

لقد عرفها (Allee,2000:1) ( هي إدارة نظامية Systematic وصريحة Explicit وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة ) والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related.

ويرى (الكبيسي، 2002: 62) ان إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

لقد عرفها ( أبو دية , 2004: 2) على إنها : وصف لكل ما يتصل بالتعامل مع المعرفة بدءاً من حيازتها Knowledge Acquisition ومرورا بتوصيفها Knowledge Representation وتنظيمها Knowledge Organization ثم معالجتها Knowledge Manipulation.

ويرى (ابوفارة،2004: 8) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة ( بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات ( سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة :

يمكن تحديد نوعين من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المعرفة في المنظمة وهي:  
(السياني، 2001: 7)

أ. الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة: إن على إدارة المنظمة ان تسال نفسها عند وضع الأهداف عن المعرفة المطلوبة والمهمة من الناحية الاستراتيجية، وبالتالي كيف من الممكن تحديد الأهداف المرجوة من تلك المعرفة، بشكل واضح ودقيق، على جميع المستويات الادارية،

الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية ؟ وفي هذا السياق ينبغي اعتبار أهداف المعرفة، جزءاً أساسياً مشتقاً من الأهداف الكلية الأخرى للمنظمة او مكملاً لها وينبغي لذلك ان تكون متناسقة ومتسقة معها. فالأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة تعد أهدافاً طويلة الاجل وتحدد من قبل المستوى التنظيمي - الإداري الاعلى. هذه الأهداف ينبغي ان تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة، وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً.

**ب. الأهداف العملياتية لإدارة المعرفة :** التي تعد على وفق للبعد الزمني أهدافا ذات اجل قصير، فينبغي ان تأخذ الأهداف الاستراتيجية كمعطيات واطار عام لها وتسعى بذلك في مضمونها الى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى العملياتي (التنفيذي) بمعنى تمكين إدارة المعرفة من ترجمة مهماتها ووظائفها عمليا على وفق خطة إجرائية وزمنية تفصيلية. فالأهداف العملياتية في مضمونها هذا ليست سوى أهداف فرعية من الأهداف الإستراتيجية، ذات تحديد أكثر دقة للوسائل والإجراءات التي يمكن بها - ومن خلال جدول زمني دقيق - تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### **ثالثاً : خصائص إدارة المعرفة :**

إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها. فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً في أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً في فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة، ومن هذه الخصائص ما يأتي: (أبودية، 2004 : 3)

1. الذاتية Subjectivity : ان عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لآخر.
2. قابلية المعرفة للانتقال Transferability.
3. الطبيعة المضمرة /المخفية Embeddedness : فالمعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر.
4. تعزيز الذات Self - reinforcement : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها.
5. الزوالية Perishability : ان قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة وفي قرية كونية.

6. اللحظية Spontaneity : إن من الصعب برمجة تكوين المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما تلك المعرفة المتولدة؟.

#### رابعاً: أنواع إدارة المعرفة:

إن الاتجاهات الحديثة تصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما :

##### 1. المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge :

إن المعرفة الظاهرة هي بشكل عام ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة، ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات، ويدوياً في الكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات (دهمش وأبوزر، 004: 5). وهي بذلك تعد المعرفة الرسمية للمنظمة وذلك لإمكان ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الأفراد بواسطة الوثائق والإرشادات العامة (Daft,2001:259) أي أنه يمكن تقاسمها مع الآخرين بسهولة (Allen,2003:37).

##### 2. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge :

وهي المعرفة التي تكون في عقول الأفراد التي تؤثر في أدائهم وتكون الأساس في الإبداع والتطور والمهارات، ومن الصعوبة الإفصاح عنها ( Penning ,1992 : 497 ) لأنها تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة (Allen,2003:37). وهي بذلك تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ انها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة (Beker,2000:246).

#### خامساً: إعداد نموذج سلسلة القيمة للمعرفة ( Knowledge value chain ) :

من أجل تقديم نموذج سلسلة او سلسلة القيمة بالتطبيق علي مجال إدارة المعرفة، فإنه من الضروري البدء بتحديد أنشطة المعرفة والتي تبدأ بالحصول على البيانات، ثم تحويلها إلي معلومات، ثم التوصل إلي المعرفة. وتمثل هذه المجموعة المتكاملة والمترابطة، ما يطلق عليه الأنشطة الداعمة Support activities مثلما هو الوضع في نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر. وتهدف هذه الأنشطة الى الحصول على المعرفة من خلال العاملين بمجال المعرفة Knowledge workers. وتعتمد هذه الأنشطة على ثلاثة عناصر معرفية أساسية مترتبة هرمياً وهي : البيانات - المعلومات - المعرفة. ومن جانب آخر، تتم الاستفادة من هذه المعرفة في صنع القرار من خلال مجموعة أخرى من الأنشطة يقوم صانعو القرارات بها من أجل تطبيق المعرفة، ويطلق عليها أنشطة تنفيذية أو أولية Primary activities ويعتمد بناء هذا النموذج

على مفاهيم من نظرية النظم Systems Theory وهي المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات. فعملية سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة فيما بينها في شكل نسق ومنظومة متكاملة. فعلي سبيل المثال، يبدأ النموذج بالحصول على البيانات التي يتم تشغيلها أو تحويلها إلى نتائج أو مخرجات معينة يطلق عليها معلومات. ومن ناحية أخرى، تعد الأنشطة الأساسية بمثابة أنشطة داعمة ومغذية للأنشطة الأولية أو التنفيذية. وبمعنى أن هذا النموذج يعتمد أيضا على عملية التغذية المرتدة بين مكونات النموذج Feedback فربما يتطلب الأمر إعادة تشغيل نوعية أخرى من البيانات بخلاف البيانات التي تم تشغيلها من قبل بغرض إتخاذ التصرف الملائم. ومن منطلق هذا الأساس تعمل مكونات هذا النموذج المقترح في عدة اتجاهات أمامية وخلفية، رأسية وأفقية عند القيام بتشغيل أنشطة أو مكونات هذا النموذج وفي شكل نسق شبكي متكامل ومترابط. وفي مايلي شرح تفصيلي لكيفية بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة : (مرسي،2006:6)

#### **أولا : تحديد أنشطة إدارة المعرفة :**

يعتمد النموذج المقترح في تصنيفه للمجموعات الرئيسية لأنشطة سلسلة القيمة على ثلاث مجموعات عامة من الأنشطة قام بتقديمها (Daghfous, 2003) وهي:

1- أنشطة إكتساب المعرفة Knowledge acquisition: تشير إلى عملية الحصول على البيانات وتشغيلها، وتحليل المعلومات، والتوصل إلى المعرفة. ومن أمثلة الأدوات الوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأنشطة : Intelligent – reasoning , Case-based , DBMS , Data web-houses , databases .

2- أنشطة مشاركة المعرفة Knowledge sharing: تشير إلى عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين. ومن أمثلة الوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأنشطة : distributed , Internets , networks , video conferencing ,multimedia, knowledge maps.

3- أنشطة إستخدام وتطبيق المعرفة Knowledge application: تشير إلى عملية التكامل والتناسق بين المعرفة المتحصل عليها وإستخدام صناع القرار لها في عملية صنع القرار وإتخاذ التصرف الملائم. لذا تعتمد عملية إستخدام المعرفة على الطاقة الإستيعابية لمستخدم المعرفة (العاملين في مجال المعرفة) ومدى إستعدادهم لإستخدام المعرفة وتطبيقها. ومن أمثلة الأدوات والوسائل المستخدمة للقيام بهذه الأنشطة : Virtual meetings , Web-conferencing , Internal messaging , Groupware ,

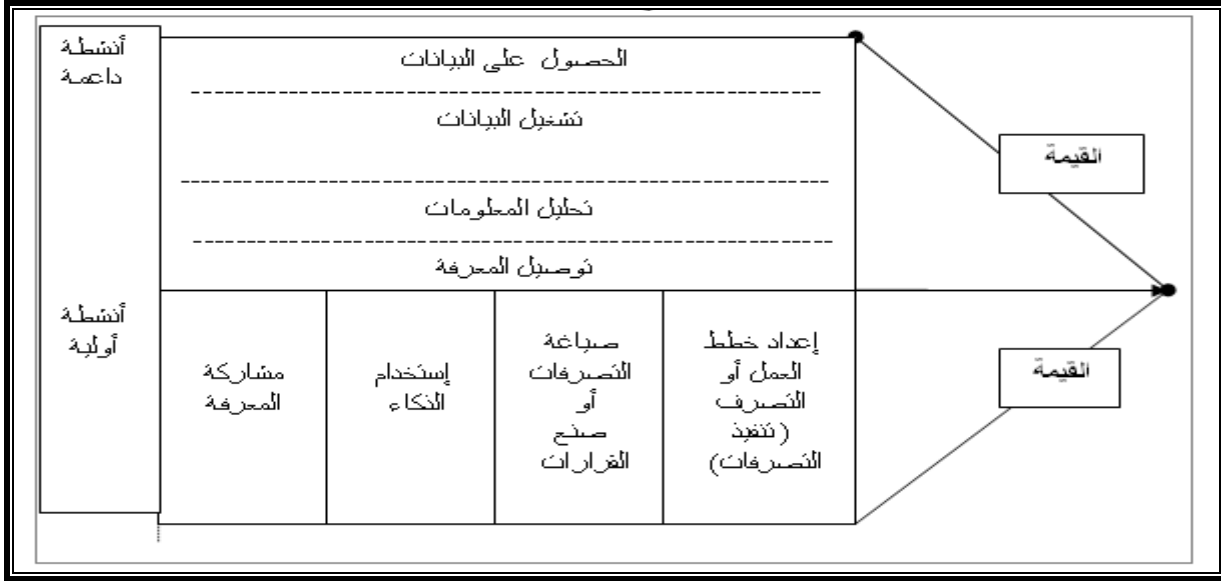


سادساً : بناء نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة Knowledge value chain:

(مرسي، 2006:7)

يعتمد بناء نموذج سلسلة القيمة على مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، وكما موضح في

الشكل (2) أدناه:



الشكل ( 2 ) نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة

المصدر: (مرسي، 2006:6)

### المجموعة الأولى : الأنشطة الداعمة Support activities :

تختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة أساسية على مجهودات العاملين في مجال المعرفة. وتشتمل هذه المجموعة على أربعة أنشطة فرعية وهي : (مرسي، 2006 : 6)

#### 1- الحصول على البيانات ( Data acquisition ) :

تمثل البيانات البنية الأساسية للنموذج معبرا عنها في شكل حقائق وأرقام خام. وتشير هذه المرحلة إلي عملية جلب أو الإستحواذ على البيانات بمقابل مادي عن هذه العملية وكذلك تحديد مصادر الحصول عليها عن طريق الإنترنت أو من خلال المصادر المكتوبة أو من خلال الطرائق الشخصية.

#### 2- تشغيل البيانات ( Data processing ) :

تشير هذه الخطوة الي عملية تشغيل البيانات وتنظيمها وإعدادها في شكل يمكن من عملية تحليلها. ويتم تنفيذ هذه الأنشطة من خلال إدخال البيانات على الحاسب الآلي وبإستخدام برامج التشغيل المناسبة مثل برامج تشغيل الكلمات أو إدخال بيانات رقمية عن طريق قوائم البيانات أو رسم خرائط أو جداول أو أشكال، ثم التحقق من هذه البيانات ومدى صدقها.

### 3- تحليل المعلومات ( Information analysis ) :

في ضوء البيانات التي تم تشغيلها، يتم التوصل الى المعلومات التي تساعد على الانتقال الى المرحلة التالية متعلقة بتحليل المعلومات. ويقصد بتحليل المعلومات التوصل إلى المعرفة من خلال الإلمام بالظروف المحيطة ودراستها، والتعرف على مدى ملاءمة المعرفة المتحصل عليها للمنظمة، وتحديد بدائل العمل أو التصرف حيال هذه المعرفة والموقف المعين أو الظروف، وذلك لتمكين صانع القرار من التصرف والعمل.

### 4- توصيل المعرفة ( Knowledge communication ) :

تحظى هذه الخطوة بقدر كبير من الأهمية نظرا لأهمية تحويل المعرفة من عقول العاملين في مجال المعرفة إلى صانع القرار أو الجماعة المسؤولة عن صنع القرارات. وتعتمد هذه الخطوة على إستخدام مجموعة من الوسائل مثل : البريد الإلكتروني، إعداد تقارير رسمية مكتوبة، تقديم المعرفة في شكل شفافيات للعرض أو إعداد ملخصات شخصية أو تقديم توصيات وغيرها.

### المجموعة الثانية : الأنشطة الأولية Primary activities :

تختص هذه الأنشطة بتطبيق المعرفة وإستخدامها وتعتمد بصفة أساسية على مجهودات صناع القرارات. وتشتمل هذه المجموعة على أربعة أنشطة فرعية وهي : (مرسي, 2006 : 7)

### 1- مشاركة المعرفة ( Knowledge sharing ) :

تعد هذه الخطوة ضرورية للبدء بمجموعة الأنشطة الأولية، إذ يتطلب الأمر تحقيق نوع من التفاهم المشترك بين العامل في مجال المعرفة Knowledge worker وصانع القرار Decision maker. وبمعنى أن أي تقصير أو عجز في هذه الخطوة، يترتب عليه عدم إكمال أنشطة سلسلة القيمة بالمستوي والجودة المطلوبة وقضاء وقت أطول بحثا عن حل لمشكلة ما.

### 2- إستخدام الذكاء ( Intelligence application ) :

بداية من هذه الخطوة والخطوات التالية، يتم القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة

بالإستخدام والتطبيق الفعلي للمعرفة. وهي تشير الى قيام صانع القرارات بإستخدام الذكاء وتطبيقه من أجل صنع قرارات تتعلق بإستخدام مجموعة معينة من الموارد أو الإستثمار في أنشطة أو مجالات أو مشروعات معينة إستنادا الي خبرات صانع القرار وما لديه من معرفة.

### 3- صياغة التصرفات ( Action formulation ) :

تستدعي هذه الخطوة قيام صانع القرار بتخطيط وتنفيذ بعض التصرفات التي تدخل في صلب عملية " صنع القرار ". ولا يقتصر الأمر فقط على عملية صنع القرار، بل الأهم هو تنفيذ القرار عن طريق صياغة مجموعة من التصرفات أو خطط العمل اللازمة لتنفيذ القرار أو القرارات المتخذة.

### 4- تنفيذ التصرفات ( Action implementation ) :

تعتبر هذه الخطوة عن مجموعة الأنشطة اللازمة نحو التنفيذ الفعلي للقرار في ضوء خطط العمل أو التصرف السابقة. لذا يتطلب الأمر إعداد تخصيصات الموارد، الإلتزام بها، وضع الأهداف، توقيتات التنفيذ، الجهة أو الإدارة أو الوحدة المسؤولة عن متابعة تنفيذ النتائج. ففي ظل هذه الخطوة، يتم إنجاز النتائج المرجوة من إستخدام المعرفة. ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط، بل قد تظهر الحاجة الى بيانات أو معلومات أو معرفة جديدة يتم الحصول عليها من خلال مجموعة أنشطة البنية الأساسية المشار إليها من قبل. وتعكس هذه العملية ما يطلق عليه بالتغذية العكسية Feedback بين مكونات وعناصر النموذج المقترح.

### سادساً: إدارة المعرفة والتعليم الجامعي:

تهدف إدارة المعرفة في التعليم إلى جعل المعرفة ذات معنى (Meaningful) من أجل مساعدة المتعلم على تنظيم وربط المعرفة الجديدة بالمعرفة السابقة الموجودة في مخزون الذاكرة، كما تهدف إلى الإرتقاء بعمليات المعالجة الذهنية وتوجيه عمليات المتعلم وتفاعله مع المواد الخبرات التي تقدم له. وتحدد ملامح المعرفة في التعليم بما يأتي: (أبوجابر و قطامي، 1995: 116)

1. التركيز على أندماج المتعلم النشط في عملية التعلم، أذ يدرّب المتعلم على ضبط عملياته ما وراء المعرفية (Mtacognition) الضرورية للتعلم للمستويات العليا. ومن العمليات الممثلة لذلك التخطيط الذاتي، ومراقبة الذات، وأساليب المراجعة.

2. استخدام أسلوب التحليل الهرمي لتحديد المتطلبات السابقة التي ينبغي توافرها لدى المتعلم قبل تقديم الخبرات الجديدة. ويتم بذلك تحليل إجراءات المهمات المعرفية.
  3. التركيز على عمليات البناء والتنظيم وتتابع المعارف لتسهيل تحقيق العمليات الذهنية العليا ويتحقق ذلك باستخدام الإستراتيجيات المعرفية.
- تهيئة ظروف التعلم البيئية التي تسمح بتشجيع المستفيدين بعمليات تربط بين المعرفة الجديدة والمعرفة المخزنة في مخزن المتعلم المعرفي. ويتمثل ذلك في عمليات ومهارات إستدعاء الخبرات السابقة، وإستخدام الأمثلة ذات العلاقة بهذه الخبرات وذكر المتشابهات المناسبة.

### سابعاً: تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي :

إن عملية تطبيق إدارة المعرفة (KM) في قطاع التعليم الجامعي بأهمية تطبيقها نفسها في مجال منظمات الأعمال الخدمية أو الإنتاجية. فإذا ما تم تطبيقها بفعالية فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى امكانات أفضل في عملية صنع القرار، إضافةً إلى تقليص الوقت اللازم لدورة تطوير المنتج (مثل ذلك تقليص الزمن اللازم لتطوير المناهج الدراسية والبحوث)، وكذلك تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية وتقليل التكاليف (Kidwell et al., 2000:31).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن تطبيق إدارة المعرفة (KM) في أية كلية أو جامعة فإن ذلك سيسهل جداً من ما يأتي: (Luan, 2001:1-3)

1. عملية أو مهمة مراجعة المناهج الدراسية بنجاح.
2. تقديم المساعدة إلى سكرتارية الأقسام في أعمالهم المختلفة والمتنوعة.
3. تسهيل العمل البحثي وتنسيق ذلك بين الكليات المختلفة.
4. توفير المعلومات وجعلها متيسرة للعاملين في القطاع الجامعي.
5. توفير معلومات كافية عن جميع الطلبة.
6. ربط ذلك مع قواعد البيانات الأساسية الوطنية.

وتجدر الإشارة، إلى إن المفتاح الرئيس لنجاح عمليتي تبني إدارة المعرفة (KM) وتطبيقها في التعليم الجامعي هو في خلق الأنسجام المتكامل في البيئة الثقافية للجامعة، بما في ذلك من قيم وقناعات ومبادئ وسلوكيات، والتي تعد عوامل خاصة بكل جامعة وتميزها عن قريناتها. فضلاً عن ذلك فإن قطاع التعليم الجامعي قد بدأ يتحرك ويتحول من الثقافة القديمة ( Old Culture ) التي كانت تقوم على اساس البحث في تلك الثقافة عما يفيد الفرد الذي يعمل في

المنظمة، إلى الثقافة الجديدة (New Culture) التي تبحث عن الفائدة القصوى للمستفيد، وهذا يعني تطوير الثقافة المستعدة لتبني إدارة المعرفة

## 2- الأداء المتميز :

### ثامناً : مفهوم الأداء المتميز :

يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على إهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال التعاريف الواردة في ادناه:

لقد عرف (Eccles, 1991:131) الأداء على إنه: أنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

أو كما عرفه كل من (Robins & Wiersema, 1995:278) على إنه: يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. وعرف أيضا بإنه: الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، وانه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق.

في حين (القريوتي، 2000 : 303) يعرفه على إنه: من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. و يراه (الملوك، 2002 : 132) على إنه: أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع انه ذلك العمل الذي يدرك بانه شيء متميز وفريد.

### تاسعاً: أساليب تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق أداء متميز هي (يوسف، 2005:51-52).

1. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي
2. تطوير المديرين، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إلقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها مدة أطول من الحد المقرر.
3. العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.

4. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية.

#### عاشراً: خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، ان تميز المنظمة في ادائها هو انعكاس للاداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي: (Kotler , 2000: 40-42)

1. أصحاب المصالح (المستفيدون): ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم اية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها.
2. العمليات: ان المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، اذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، ان المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، او جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.
3. الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.
4. الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ ان الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، الا ان الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

### أحد عشر: الأداء المتميز وإدارة المعرفة:

بسبب ما شهده العالم في السنوات الأخيرة من موجات العولمة، وإزالة القيود والعوائق أمام حركة انتقال رؤوس الأموال والاستثمارات والتجارة، وبسبب تصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، فإن مثل هذا الأمر لا يمكن التكيف معه إلا من خلال وجود ثقافة المعرفة بهدف تحقيق التميز Excellence في المنظمات (حجازي، 2005: 12)، إذ أشار (Darling, 1996: 1) إلى إن إدارة المعرفة (KM) ما هي إلا عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة للمنظمة. ولهذا فالتميز على وفق مفهوم إدارة المعرفة يشير إلى بعدين رئيسيين هما: (السلمي، 2002: 7)

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي لا يوجد مجال للخطأ و الإنحراف و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً دقيقاً وتاماً من أول مرة.

و البعدان متكاملان ويعدان وجهين لعملة واحدة و لا يتحقق أحدهما دون الآخر، وأن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على أستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد بإستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

### أثنا عشر: الأداء المتميز في التعليم الجامعي:

تعد الجامعات من المنظمات الخدمية، إلا ان خصائصها مغايرة إلى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى فضلاً عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية، و كذلك تقع على عاتقها مسؤولية رفد المجتمع بالكادر المؤهل لشغل الوظائف في المنظمات. لذلك فإنها تعتمد إلى تحقيق التميز في أنشطتها عن طريق أداء التدريسي الذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة لأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري، و أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعية من قبل إدارة الجامعة، أو أن يقدم أداءً أعلى من نشاط أقرانه أعضاء الكادر التدريسي، يأتي ذلك فضلاً عن مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها ألقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات. إن رفع قدرات رأس المال الفكري في الجامعة لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل الجامعة، ولكن من خلال التعلم المستمر

لأكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل الجامعة (يوسف، 2005:64) .

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة أولاً: وصف إجابات العينة حول متغيرات الدراسة :

تنص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات التي تتضمنها إستمارة الإستبانة ( أدوات إستراتيجية التسويق الفيروسي ومتغيرات إدراك الزبون للقيمة)، إذ تم إستخدام مقياس (Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن إلى أوطأ وزن فيه (1,2,3,4,5) لتتماثل مع حقل الإجابات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) على الترتيب. وقد تم إستخدام الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SD<sub>i</sub>) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث هذا من جهة، أما من جهة ثانية فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة، وكما يأتي:

#### 1 - وصف إجابات عينة الدراسة حول نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة:

##### 1 1 - الأنشطة الداعمة:

تمثل المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة، وقد تضمنت خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم عن أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (1) أدناه.

الجدول(1)

وصف عناصر متغير الأنشطة الداعمة وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SD <sub>i</sub>	الوسط الحسابي الموزون
X1	3.288	.889	%83
X2	3.0 21	.667	%77
X3	4. 323	1.234	%72
X4	3.217	.904	%84
X5	3.002	.875	%80
المؤشر الكلي	3.169	0.9138	%79

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

حجم العينة = 48 مفردة / موضحة في صفحة ( 3 )



## دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (1) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأنشطة الداعمة) قد بلغ (3.169) وبانحرافٍ معياري قدره (0.9138) ووزنٍ مؤثري بلغ (79%)، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأنشطة الداعمة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (79%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في بناء نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة.

### 1 2 - الأنشطة الأولية:

وهي تمثل المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت خمسة أسئلة موجهة إلى التدريسيين عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم عن أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (2) أدناه.

#### الجدول (2)

وصف عناصر متغير الأنشطة الأولية على وفق إجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الإنحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
X1	4.031	1.122	84%
X2	3.665	.776	66%
X3	3.232	.786	72%
X4	3.333	.837	79%
X5	3.121	.982	81%
المؤشر الكلي	3.5375	0.9006	76%

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (2) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأنشطة الداعمة) قد بلغ (3.5375) وبانحرافٍ معياري قدره (0.9006) ووزنٍ مؤثري بلغ (76%)، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ

(3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأنشطة الأولية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت(76%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في بناء نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة. وبناءً على ما تقدم، اتضح للباحثين أن أفراد عينة الدراسة متقنون تماماً وبشكل واضح حول نموذج سلسلة قيمة إدارة المعرفة، هذا يعني إنه في حال استخدامه من قبل الجامعات العراقية سيتمكنها من تبني إدارة المعرفة.

## 2 - وصف إجابات عينة الدراسة حول نموذج خصائص المنظمة ذات الأداء المتميز: 2 1 - أصحاب المصالح (المستفيدون):

يمثل المتغير التابع الأول في هذه الدراسة، وقد تضمن خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم عن أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (3) أدناه.

### الجدول(3)

وصف عناصر متغير المستفيدين وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y1	3.444	1.457	65%
Y2	4.254	.856	71%
Y3	3.232	1.222	82%
Y4	3.566	.778	85%
Y5	4.433	1.121	86%
المؤشر الكلي	3.624	1.0868	77%

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (3) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (المستفيدين) قد بلغ (3.624) وبانحراف معياري قدره (1.0868) ووزن مئوي بلغ (77%) إذ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (المستفيدين) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق

## دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

بلغت (77%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

### 2 2 - العمليات:

تمثل المتغير التابع الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم عن أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (4) أدناه.

#### الجدول (4)

وصف عناصر متغير العمليات على وفق إجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y6	3.456	0.957	79%
Y7	4.225	1.203	69%
Y8	3.675	1.266	65%
Y9	3.696	0.787	63%
Y10	4.577	1.041	52%
المؤشر الكلي	3.763	1.0446	65%

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (4) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (العمليات) قد بلغ (3.763) وبانحرافٍ معياري قدره (1.0446)، ووزن مؤوي بلغ (65%)، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (العمليات) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (65%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

### 2 3 - الموارد:

تمثل المتغير التابع الثالث في هذه الدراسة، وقد تضمنت خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، وكما موضح في الجدول (5) أدناه.

الجدول(5) وصف عناصر متغير الموارد على وفق إجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y11	3.434	0.6 57	%66
Y12	4.002	1.332	%68
Y13	3.587	1.802	%65
Y14	3.323	0.744	%71
Y15	4. 221	1.042	%81
المؤشر الكلي	3.5865	3.5865	%70

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (5) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الموارد) قد بلغ (3.5865) وبانحرافٍ معياري قدره (1.23)، ووزن مئوي بلغ (70%)، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الموارد) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (70%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

## 2 4 - الثقافة التنظيمية:

تمثل المتغير التابع الرابع في هذه الدراسة، وقد تضمنت خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (6) أدناه.

الجدول(6) وصف عناصر متغير الثقافة التنظيمية على وفق إجابات عينة الدراسة N=48

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y16	3.794	1.200	%85
Y17	3.854	.957	%80
Y18	4.029	.999	%77
Y19	3.676	.976	%82
Y20	3.945	1.071	%74
المؤشر الكلي	3.8596	3.8596	%80

المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (6) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الثقافة التنظيمية) قد بلغ (3.8596) وبانحرافٍ معياري قدره (1.0406)، ووزنٍ مؤوي بلغ (80%) إذ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يعني إن عناصر متغير (الثقافة التنظيمية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (80%) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستمكن من تحقيق التميز في أعمالها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز)، لابد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين وإثبات صحتهما وكما يأتي:

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنشطة الأولية والأداء الجامعي المتميز ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (7) أدناه.

الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة (t) الجدولية		الثقافة التنظيمية y <sub>4</sub>	الموارد y <sub>3</sub>	العمليات y <sub>2</sub>	المستفيدين y <sub>1</sub>	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز الأنشطة الأولية
%1	%5	0.926*	0.843*	0.99**	0.95**	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	4.248	2.714	12.155	5.270	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	النتيجة (القرار)
%99	%95					

المصدر: مخرجات الحاسبة الالكترونية.

(\* ) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(\* \*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (7)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأنشطة الأولية و الأداء الجامعي المتميز.

### 1: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنشطة الداعمة و الأداء الجامعي المتميز. ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (8) أدناه.

الجدول (8)  
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة (t) الجدولية		الثقافة التنظيمية y <sub>4</sub>	الموارد y <sub>3</sub>	العمليات y <sub>2</sub>	المستفيدون y <sub>1</sub>	خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز الأنشطة الأولية
1%	5%	0.95**	0.843*	0.92*	0.96**	معامل الارتباط (r)
4.541	2.353	5.270	2.714	4.066	5.938	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%)	توجد علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية عند المستوى (1%)	النتيجة (القرار)
99%	95%					

المصدر مخرجات الحاسبة الالكترونية.

(\* ) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).

(\* \*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

يتضح من نتائج الجدول (8)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجدولية البالغة (2.353) و (4.541) عند مستوى المعنوية (5%) و (1%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأنشطة الأولية و الأداء الجامعي المتميز.

## دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

وإستناداً إلى ما تقدم، وبعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية، تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها (هنالك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة وتحقيق الأداء الجامعي المتميز).

### الاستنتاجات والتوصيات :

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. تطور الأساليب الإستراتيجية المستخدمة في تبني إدارة المعرفة.
2. هناك أماكن لتبني إدارة المعرفة من قبل الجامعات ذلك لأنها في الأساس تعدد منظمات معرفية.
3. إن إستخدام نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها.
4. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ حول نموذج سلسلة القيمة، وهذا يعني أن مجال استخدامه من قبل الجامعة موضوع البحث، سيتمكنها من تبني إدارة المعرفة.
1. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ واضح حول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، وهذا يعني أنه في حال إستخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها.
2. تؤكد النتائج المتعلقة بالمشورات المعتمدة في التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة ثبات صحة الفرضيات الفرعية جمعاً، وتأسيساً على ذلك تأكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تشير الى ان (هنالك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة و الأداء الجامعي المتميز).

## ثانياً.التوصيات :

- على ضوء الاستنتاجات التي سبق ذكرها، توصي الدراسة بالآتي :
1. إجراء دراسات مستفيضة وبصورة مستمرة حول آليات تبني إدارة المعرفة في التعليم الجامعي.
  2. التأكيد على ضرورة الاستفادة من النماذج الإستراتيجية للعلاقة بين سلسلة القيمة والأداء المميز و تكيفها بما يتلاءم وبيئة العمل الجامعي.
  3. العمل على الاستفادة القصوى من أهداف إدارة المعرفة وأبعادها في بيئة التعليم الجامعي..
  4. العمل على تبني خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز تحقيقاً لتعليم جامعي عراقي متطور.

## المصادر:

- 1 - أبو جابر، ماجد، وقطامي، نايفة، الأساس السلوكي في التعليم الإنساني ونماذج تصميم التعليم، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 5، 1998.
- 2 - أبوفارة، يوسف احمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
- 3 - حجازي، هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 4 - السلمي، علي، إدارة التميز / نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، 2002.
- 5 - القريوتي، محمد قاسم أحمد، "إدارة الإبداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، 2005.
- 6 - الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة وأقرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لبعض شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، 2002.
- 7 - مرسي، نبيل محمد، تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة، 2006.
- 8 - يوسف، بسام عبد الرحمن، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة إلى



دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي (دراسة استطلاعية)

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال، 2005.

- 9- Allee, V., (2000), The Value Evolution : Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective , Journal of Intellectual Capital , VOL. 1. No.1.
- 10- Baker, Michal, (2000), "Marketing strategy and management, 3<sup>rd</sup>, Macmillan business, London.
- 11- Daft , R.L.:(2001) , Organization : Theory & Design , 7<sup>th</sup> Ed., South Western , Ohio.
- 12- Kotler, Philip, (2000), "Marketing management", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.
- 13- Luan, Richard., (2000)., "Corporate strategy", 2nd ed, prentice Hall, Inc.
- 14- Wilkestrom, S. (1996), "The Customer as producer", European Journal of Marketing Vol. 3, No. 4.
- 15- Penning , J.M. and Harianto , f. (1992) , Technological Networking and Innovation Implementation., Organization Science , VOL. 3.No.3.

