

**دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية**  
**((دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية**  
**والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة))**

**المدرس**

**صفاء تايه محمد**

**جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات**



## دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية

((دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية

والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة))

المدرس

صفاء نايب محمد

جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات

### المقدمة:

لم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند على التكنولوجيا وأدواتها القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات بشكل سريع ومكثف ووجود صناع المعرفة يعدون أدوات التنافس للمنظمات من خلال تحقيق التنافس في ممارسة الأعمال وتنفيذ المهام ، وهناك اعتراف متزايد إن المناخ الاقتصادي للعالم يتجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة ، لذا لا بد من وجود إدارة لتلك الأدوات للحفاظ على هذه الثروة وبناء قاعدة معرفية ترتبط بالقدرات الجوهرية للمنظمة ألا وهي إدارة المعرفة

Knowledge Management

وإذا ما حاولنا تطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة باكتساب المعرفة ، تنظيمها وتقييمها ، ثم نقل المعرفة وتطبيقها ، من اجل تعزيز استخدام الموارد البشرية في بيئة الجامعة فان القيمة المتزايدة للأفراد ذوي القدرات الجوهرية ومصادر الأخيرة المتمثلة بالتعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الإستراتيجية والإدارة التكنولوجية. يمكنها مواجهة نقاط الضعف الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية وجعلها سلاح منافس قوي وللمدى الطويل.

ونظراً لدور (KM) في بناء القدرات الجوهرية لذا سنتناول في هذه الدراسة بعدي عمليات إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية مع الوقوف على مستوى تطبيق

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية..... ( ٤٢٦ )  
أبعاد عمليات إدارة المعرفة في المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة.

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

لا تقتصر إدارة المنظمات على ما هو ملموس وتقليدي فحسب بل تعداه إلى اللاملموسيات بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية ، لذا لا بد من وجود إدارة فاعلة لللاملموسيات المتمثلة بإدارة المعرفة إذ إنهما يشكلان مهمتان أساسيتان تكمل أحدهما الأخرى بالقدر الذي يهيئ للمنظمة أرضية واسعة للارتقاء بواقعها في جانبيه المالي والمعرفي من أجل احتضان وتطوير المقدرات الجوهرية داخل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية لها وللأمد الطويل ، ويمكن صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية :

١- ماهي درجة التباين في أبعاد عمليات إدارة المعرفة في المراكز البحثية المختلفة لدى جامعة الكوفة ؟

٢- ماهي درجة التباين في مدى توفر المقدرات الجوهرية في عينة الدراسة؟

٣- هل تسهم عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للمنظمات قيد الدرس؟

٤- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالات معنوية بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية؟

#### ثانياً : أهمية الدراسة

مفهوم (KM) يعد من المفاهيم الأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال ، وان استثمار الأصول المعرفية داخل المنظمة سوف يعزز من الإبداع

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية..... ( ٤٢٧ )  
والتميز في المنتج أو الخدمة وللمدى البعيد ، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء  
على :

- ١- كيفية اكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيمها ونقلها وتطبيقها من خلال المقدرات الجوهرية في المنظمات المبحوثة.
- ٢- يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي تسهم في بناء المقدرات الجوهرية في المنظمات عينة الدراسة وجعلها قدرات إستراتيجية لتحقيق التمايز لها
- ٣- إيجاد إدارات توفر المعرفة بشكل مستمر من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لإدارة الأعمال.

### ثالثاً : أهداف الدراسة

- ١- التعرف على مدى الاتفاق بين آراء أساتذة المراكز البحثية لدى جامعة الكوفة حول عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية.
- ٢- الوقوف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية في المراكز المبحوثة.
- ٣- التعرف على دور التأثير المعنوي لعمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية.
- ٤- عرض هذه العلاقة بمخطط افتراضي بهدف التطبيق الميداني للوصول إلى نتائج واختبار الفرضيات.

### رابعاً : أنموذج الدراسة

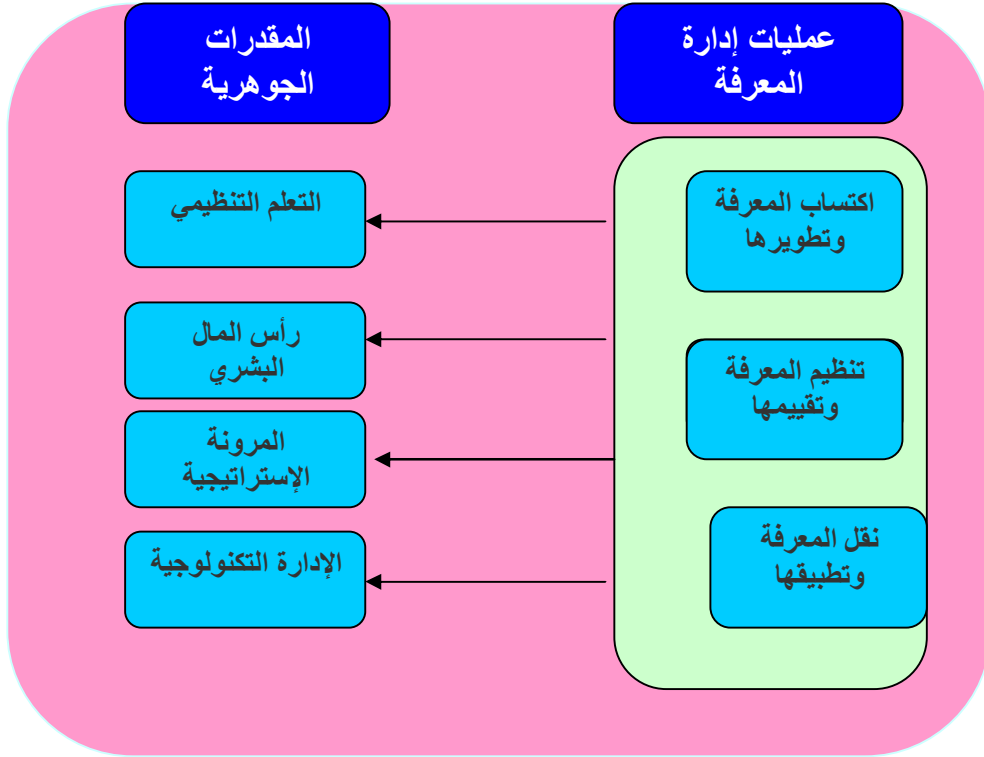
قامت الباحثة بناء أنموذج الدراسة على ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة كدراسة (محمد)❖١ ودراسة (العطوي)❖٢ فضلاً عن الدراسة الحالية التي تحمل عنوان (دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية).

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية..... ( ٤٢٨ )

المتغير المستقل : عمليات إدارة المعرفة بمتغيراتها اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ، نقل المعرفة وتطبيقها .

المتغير التابع : المقدرات الجوهرية بمتغيراتها ، التعلم التنظيمي ، رأس المال البشري ، المرونة الإستراتيجية ، الإدارة التكنولوجية .

شكل (١) أنموذج الدراسة



#### خامساً : فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الأولى : توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين آراء أساتذة المراكز

البحثية حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة.

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية..... ( ٤٢٩ )

٢. الفرضية الثانية : توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين آراء أساتذة المراكز البحثية في مدى توفر المقدرات الجوهرية في جامعة الكوفة.
٣. الفرضية الثالثة : توجد علاقة واثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم المنظمي.
٤. الفرضية الرابعة : توجد علاقة واثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري.
٥. الفرضية الخامسة : توجد علاقة واثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية.
٦. الفرضية السادسة : توجد علاقة واثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإدارة التكنولوجية.

#### سادساً : منهج الدراسة

استخدم المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من العينة ، والمنهج الوصفي في عرض البيانات ، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات.

#### سابعاً : عينة الدراسة وخصائصها

تتمثل عينة الدراسة بعدد من المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة وتوزعت العينة حسب المراكز البحثية وفق الجدول الآتي :

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

العدد	اسم المركز	ت
١٠	مركز دراسات الكوفة	١
٦	المكتب الاستشاري الهندسي	٢
٧	المكتب الاستشاري في الإدارة والاقتصاد	٣
٤	وحدة أبحاث الليزر	٤
٣	وحدة بحوث السرطان	٥
٣	وحدة التحسس النائي	٦
٢	مركز الدراسة والتأهيل المعلوماتي	٧
٢	مركز تطوير التدريس والتدريب الجامعي	٨
١	مركز التوفل	٩
٣٨	المجموع	

تمثلت عينة الدراسة بعدد من أساتذة المراكز البحثية في جامعة الكوفة من حملة الشهادات العليا (الماجستير ، الدكتوراه) الذين يعملون فيها كمتخصصين باعتبارهم صناع المعرفة وروادها المبينة في الجدول (١) وفيما يأتي السمات الشخصية لعينة الدراسة في جدول (٢).

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكور	٢٩	٧٦
		إناث	٩	٢٤
	المجموع		٣٨	١٠٠
٢	العمر	٤٠-٣٠	١٩	٥٠
		٥٠-٤١	٧	١٨
		٥١ فأكثر	١٢	٣٢
المجموع		٣٨	١٠٠	
٣	الشهادة	دكتوراه	٢٩	٧٦
		ماجستير	٩	٢٤
	المجموع		٣٨	١٠٠
٤	اللقب العلمي	مدرس مساعد	٧	١٨
		مدرس	١٢	٣٢
		أستاذ مساعد	١١	٢٩
		أستاذ	٨	٢١
المجموع		٣٨	١٠٠	
٥	مدة الخدمة الفعلية	٢٠-١	٢٤	٦٣
		٤٠-٢١	١٤	٣٧
	المجموع		٣٨	١٠٠
٦	الحالة الاجتماعية	متزوج	٣١	٨٢
		غير متزوج	٧	١٨
	المجموع		٣٨	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى معلومات استمارة الاستبانة



وكما هو واضح من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن هنالك تنوع من حيث الجنس، إذ كان عدد الذكور (٢٩) بنسبة (٧٦٪)، أما عدد الإناث (٩) بنسبة (٢٤٪)، وانحصر عمر المجيبين بين (٣٠-٤٠) و (٤١-٥٠ فأكثر) بنسب (١٨٪، ٥٠٪)، على التوالي، ومن حيث التحصيل الدراسي للعينة كان عدد الدكتوراه (٢٩) بنسبة (٧٦٪)، أما الماجستير (٩) بنسبة (٢٤٪)، وتوزعت العينة بين مدرس مساعد (٧) بنسبة (١٨٪)، مدرس (١٢) بنسبة (٣٢٪)، أستاذ مساعد (١١) بنسبة (٢٩٪) وأستاذ (٨) بنسبة (٢١٪)، في حين الخدمة الفعلية لهم تراوحت ما بين (٢٠-٢١) سنة بنسبة (٦٣٪) و (٢١-٤٠) سنة بنسبة (٣٧٪)، وأخيراً كان عدد المتزوجين (٣١) وغير المتزوجين (٧) وبنسب (٨٢٪، ١٨٪) على التوالي.

### ثامناً : أداة الدراسة واختبارها

اعتمدت الباحثة بناء الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:-

**أ- بناء فقرات الإستبانة:** تم تصميم استمارة الإستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول السمات الشخصية للمبحوثين أما الجزء الثاني تناول محاور عمليات إدارة المعرفة ب (٢٧) فقرة موزعه: (٩) فقرة اكتساب المعرفة وتطويرها، (٩) فقرة تنظيم المعرفة وتقييمها، و(٩) فقرة لنقل المعرفة وتطبيقها، وشمل الجزء الثاني من الاستبانة على محاور القدرات الجوهرية بمتغيراتها، التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية بواقع (٦) فقرة لكل منهم. وصيغت فقراتها على مقياس Likert الخماسي والذي يصف مستوى الاستجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (أنتفق بشدة، أنتفق، محايد، لا أنتفق، لا أنتفق بشدة) على التوالي وكما موضح في الجدول (٣)

جدول (٣) المقياس المعتمد في الدراسة

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	4	3	2	1

ب- **قياس صدق وثبات الاستبانة** : تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split – Half Method ، وجتمان Guttman. وفيما يلي القيم المستحصلة لاستبانة الاستبيان جدول (٤)

جدول (٤) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

ت	متغيرات البحث	معامل ألفا كرونباخ	نسبة صدق وثبات المقياس	جتمان	سبيرمان براون
١	عمليات إدارة المعرفة	0.93	%93	0.85	0.93
٢	المقدرات الجوهرية	0.93	%93	0.90	0.90

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول (٤) إن القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات عالية، حيث تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60) فأكثر مقبولة إحصائياً ، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من (0.57) ، في البحوث الإدارية (أجلبي، ٢٠٠٧: ١٢٢).

**ت- قياس الصدق الظاهري**

لغرض قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة، تم عرض الصيغة الأولية للفقرات على شكل استبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص البالغ عددهم (٦) ستة خبراء ، جدول (٥)، وقد أخذت الباحثة

بعين الاعتبار آراء وملاحظات أغلبية المحكمين حول محوري عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية، وعلى ضوء الآراء والملاحظات تم تعديل عدد من فقرات الاستبيان المعترض عليها من قبل الخبراء .

جدول (٥) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	مكان العمل
١	أ. د. مؤيد عبد الحسين الفضل	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٢	أ.م.د. عبد السلام إبراهيم عبيد	الكلية التقنية الإدارية/ الكوفة
٣	أ.م.د. إبراهيم السعبري	الكلية التقنية الإدارية/ الكوفة
٤	أ.م. د حسين عبد الخالق	الكلية التقنية الإدارية/ الكوفة
٥	أ.م.د. جليل كاظم العارضي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٦	م. د حامد كريم الحدراوي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

**المبحث الثاني**

**إدارة المعرفة**

**أولاً: مدخل إلى إدارة المعرفة**

تنوعت إسهامات الباحثين والكتاب بشكل كبير في إعطاء مفهوم وواضح للمعرفة في ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية إضافة إلى الأصول المعنوية الغير ملموسة ، وفي ضوء التطورات المعاصرة لذا وجد الباحثين من الصعب الاتفاق حول معنى المعرفة على اعتبارها كلمة تحمل من الاتساع والتنوع وبذلك تنوعت الإسهامات في ذلك . حيث عرفت بأنها ( المقدرة الموجودة لدى الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية المتميزة وترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو هدف محدد) (دركر:١٩٩٠:١٧٩) ، ويؤكد آخر (على إنها العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل ، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً له) (Saffady:2000:4) ووصفت (بأنها أحد

موجودات المنظمة المعرفية والتي تتعلق بالأسواق والمنتجات والتقانة والمنظمات التي تمتلكها والتي تحتاج أن تمتلكها بحيث تجعل عمليات المنظمة قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة لها. (Macintosh:1999:1) وتناولها جاد الرب بأنها (المهارات الإبداعية والناجحة عن التفكير والتفسير المختلف والمتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة) ويمكن التعبير عنها أنها احد الأسرار المعنوية والقوى الخفية في عقول الأفراد والتي لا يمكن لمسها إما إدارة المعرفة (فهي الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز والذي يكون قيمة مضافة للمنظمة) (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٥٣٠) ويراها آخر (عبارة عن إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر لقاعدة معرفة المنظمة ، وهذا يعني تكوين البنية الداعمة للمنظمة ، وتقديم تسهيلات لأفرادها من اجل انتشار المعرفة) (Bertels:2002:2)، ويوضحها آخر بان إدارة المعرفة تتألف من الأنشطة المركزة لحصول المنظمة على المعرفة من خلال تجاربها والاستفادة من تجارب الآخرين فضلاً عن التطبيقات الصحيحة لهذه المعرفة لإنجاز واكتمال مهمة المنظمة وهذه الأنشطة تنفذ من خلال توحيد التقانة والهياكل التنظيمية وقواعد التفكير الاستراتيجي لإنهاء تكوين المعرفة وإنتاج معرفة جديدة (Wenig:2002:5). وعرفها (Wiig:2002) نقلاً عن الزيادات ( إنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث تحقق أكبر تأثير ايجابي في نتائج الميزة التنافسية ) (الزيادات ، ٢٠٠٨ ، ٥٥) وأخيراً عرفت (KM) إنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول المعلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات ، الإجراءات فضلاً عن تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين. (Hackett,2003:6)

ويمكننا القول تتحول اغلب المنظمات والمؤسسات اليوم إلى منظمات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية لدى صناع القرار متمثلة في مهارات إدارة المعرفة

والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة ، وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة المضافة للمنظمة والأفراد على حد سواء.

### ثانياً : أهمية إدارة المعرفة

تتركز أهمية إدارة المعرفة إنها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة ولكنها تضيف بعض الجوانب المهمة والأساسية المتمثلة :

- ١- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
- ٢- بناء وتشيد العقول البشرية عالية التميز.
- ٣- تنمية وإدارة رأس المال الفكري.
- ٤- تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية.
- ٥- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة.
- ٦- تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
- ٧- تظهر كفاءة إدارة المعرفة في الأزمات.
- ٨- الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٥٦٠)
- ٩- أصبح هنالك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة ، مثل الاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر ( Skyrme:1999: 15 ) .
- ١٠- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ١١- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية الغير مستقرة.
- ١٢- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.(الزيادات، ٢٠٠٨، ٦٠)

### ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة

#### ١- اكتساب المعرفة وتطويرها

يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين الدراسة الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع

المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. (حجازي، ٢٠٠٥، ٧٨)

## ٢- تنظيم المعرفة وتقييمها

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الدراسة والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها وتعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Survary,2005,96). ويعبر عنها بأنها تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف، فهرسة ورسم المعرفة حيث تستلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها، تصنيفها، تفسيرها ونشرها بفاعلية، وتأتي بأشكال متنوعة ويرفقها دعم لهذه العمليات بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار وجعلها في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة. (نجم، ٢٠٠٤، ٩٨).

## ٣- نقل المعرفة وتطبيقها

يعني نشر المعرفة ونقلها إلى حيث يمكن الاستفادة منها، يشار إليها بأنها أنظمة إدارة المعرفة وهي عبارة عن أنظمة اتصالات صممت خصيصاً لتسهيل عملية مشاركة المعرفة وأهمية توزيع المعرفة فان (Alter) يؤكد على أن الكثير من المنظمات الاستشارية تعطي أهمية كبيرة ووزناً معنوياً لإثبات التوزيع لأنظمة إدارة المعرفة الداخلية. (Alter:1999:169)، وان التفاعل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا التنظيمية يمكن أن يكون ذات تأثير مباشر على توزيع المعرفة (جاد الرب، ٢٠١٠، ٥٤٧) وأما التطبيق فان الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في

أماكن بعيدة عن مكان توليدها وان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة. (الزيادات، ٢٠٠٨، ١٠٤)

#### رابعاً : الجامعات في اقتصاد المعرفة

إن الجامعة هي مؤسسة علمية - بحثية كثيفة المعرفة لان جوهر نشاطها هو إما إنشاء المعرفة (الدراسة العلمي) أو تحسينها ( استخدامات جديدة للمعرفة كالاستشارات) أو تعلمها وتقاسمها (التعليم) والجامعة تلعب دوراً بارزاً على اعتبارها مصنع لإنتاج المعرفة الجديدة وكذلك تعد الجامعة مركز لإنشاء القيمة في رأسمالها الفكري أكثر من كونها مركز لتقديم الخدمات. (نجم ، ٢٠١٠، ٣٦٢)

وان (KM) يمكن أن تزود الجامعة بفرصة لتكامل العمليات، وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية. وتزود إدارة المعرفة الفرص لتجديد التفكير، ومن هنا ضرورة استخدام مدخل تكنولوجيا إدارة المعرفة المشكلة ك بوابة مطورة لخلق المخزون الفكري ولتسهيل الموارد المشتركة في المنظمات.

<http://www.3almani.org//>

ومن خصائص الجامعة في المجتمع والاقتصاد القائمين على المعرفة:

- ١- إنها مؤسسة بمثابة رأس مال فكري (تعليمي - علمي - بحثي) قابل أن يتحول إلى قدرات خلاقة للمعرفة والأساليب والتقنية والمنتجات والخدمات وكل محركات القيمة والتطور في الاقتصاد.
- ٢- إنها مؤسسة فائقة بكثافة المعلومات والاتصالات الشبكية والتوظيف الفعال لتقنية المعلومات بطريقة تفاعلية داخل المنظمة وخارجها.
- ٣- الجامعة في مجتمع واقتصاد المعرفة تتسم بالتنظيمات الأكثر مرونة كالتنظيم المصفوفي والذي يتجاوز العلاقة الرأسية الواحدة إلى العلاقة الرأسية - الأفقية المتزامنة، والتنظيم الشبكي الذي يتجاوز العلاقات المحددة التي تتغير حسب تغيير المهام.

- ٤- إنها مؤسسة تعمل على أساس الانجاز التعليمي - البحثي - الاستشاري في ظل قواعد التقييم المتعددة المستويات.
- ٥- إنها مؤسسة الحرية الأكاديمية في المجال العلمي والبحثي بشكل يجعلها بيئة محفزة للإبداع والانجاز الفردي والجماعي سواء في التعليم والدراسة العلمي.
- ٦- تمثل الجامعات القطاع الاقتصادي الأكثر حيوية وتأثير في الاقتصاد الوطني سواء على المستوى المحلي أو على مستوى المدينة التي توجد فيها. (نجم ، ٢٠١٠ ، ٣٦٧)
- ٧- تعد الجامعة مرفق علمي تعمل في تفاعل مستمر ومتشعب الأبعاد والمجالات والمستويات مع البيئة العلمية ذات العلاقة والبيئة الأكبر المتمثل بالمجتمع وهذه العلاقة إما داخلية (داخل الجامعة بكل مفاصلها) أو خارجية (الجامعات الأخرى ، المعاهد ، مراكز البحوث ، مؤسسات المجتمع ذات العلاقة). [www.isixigma.com](http://www.isixigma.com)

### المبحث الثالث

#### المقدرات الجوهرية

##### أولاً : مفهوم المقدرات الجوهرية

من اجل وضع إستراتيجية محكمة لابد للمنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الإستراتيجية أي يجب أن تعرف المنظمة مواطن ضعفها وقوتها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية ، ويمكن تعريف القدرات الجوهرية على أنها ( تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها ) (حيرش، ٢٠١٠، ٥٣). وتعرف (إنها قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز) (Jimm, et al , 2003: 3) ويعرفها آخر (بأنها مجموعة من المهارات والموارد مؤكداً امتلاكهما



والطريقة التي تستعمل فيها تلك الموارد لتحقيق نتائج معينة) ( : 2009, Hani  
(94)

ويرى Hani هنالك ثلاثة اختبارات يجب أن تقدم لتمييز القدرات الجوهرية في  
أي منظمة .

١- القدرات الجوهرية توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.

٢- ينبغي أن تسهم إسهاما كبيرا في فائدة نظر الزبون إلى المنتج النهائي.

٣- ويجب أن تكون القدرة الجوهرية من الصعب على المنافسين تقليدها .

(Hani, 2009 : 94)

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها القدرات الجوهرية :

١- علاقتها بالهدف : تهتم المنظمة بالموارد أو المهارات التي لها علاقة بالهدف  
التي تريد الوصول إليه.

٢- الندرة في الموارد والقابليات والتي لا تمتلكها المنظمات الأخرى .

٣- صعوبة التقليد : أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع  
تقليدها ولكن بصعوبة و / أو بكلفة عالية .

٤- غير قابلة للتحويل : إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزاتها التنافسية  
دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل .

٥- ليس لها بديل : عندما ييأس المنافسون من عدم قدرتهم تحويل القدرات  
فيقومون بالدراسة عن توفير بديل لها (حيرش، ٢٠١٠، ٦١).

### ثانياً : مصادر القدرات الجوهرية

١- **التعلم التنظيمي** : هي عملية اكتساب وتذويب للمعرفة الجديدة فحينما  
يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على إنها معرفة  
تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم من خلال يتسلم المتعلم المادة  
ويدركها على إنها عناصر جديدة من المعرفة ، يتم فحص العناصر الجديدة

لاكتشاف صحتها أو خطاها ومن ثم قبولها أو رفضها، وأخيراً يتم تدوير عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم عن طريق ترميزها وتمثيلها وتنظيمها حسب الأولويات (حجازي، ٢٠٠٥ ، ١٠١).

٢- **رأس المال البشري** : يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز. وهناك علاقة وثيقة بين المعرفة ورأس المال البشري باعتبار الأخير هو تجمع لمعارف ومهارات يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة وتتحدد هذه العلاقة من خلال :

أ- يعتبر رأس المال البشري ضروريا لإنشاء المعرفة.

ب- يلعب رأس المال البشري الدور الأبرز في تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ت- يعتبر رأس المال البشري متطلباً أساسياً لنجاح إدارة المعرفة.

ث- يؤدي توافر رأس المال البشري إلى تسهيل قيام إدارة المعرفة بتطوير استراتيجيات المنظمة. (المعاني ، وآخرون، ٢٠١١ ، ٢٤٧)

٣- **المرونة الإستراتيجية** : هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسة أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات (Shimizu & Hitt,2004:44). وتتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية من خلال الآتي:

أ- تمنح المنظمة القدرة لمواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب.

ب- تسمح للمنظمات للرد على البيئات غير مستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الظروف المطلوبة .

ت- زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية. (Torres at el, 2010: 120)

٤. الإدارة والتكنولوجيا : إن المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية ، وطرق محددة، وإجراءات، وتجربة ومعدات ، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد ( Wanga 2004:254). وكذلك تعني تقديم المنتجات الجديدة حسب رغبات الزبائن المختلفة والاستجابة لتغيرات السوق والتكنولوجيا وهذا يتطلب إطلاق الطاقات البشرية التي سيكون بمقدورها الإبداع والابتكار والتجديد المستمر) ملحم، ٢٠٠٦، ٢٢٥ .

### ثالثاً : بناء المقدرات الجوهرية وفق إدارة المعرفة

إن المقدرات الإستراتيجية تعني مقدرات خلق المعرفة، تحويل المعرفة، تجميع المعرفة، تكامل المعرفة وتوظيفها وتعبير آخر تكوين / نقل استعمال المعرفة. وبذلك فإن مقدرات العملية هي العوامل الممكنة لترجمة أو تحويل المعرفة إلى مزايا تنافسية. (Calucci, 2004:581)

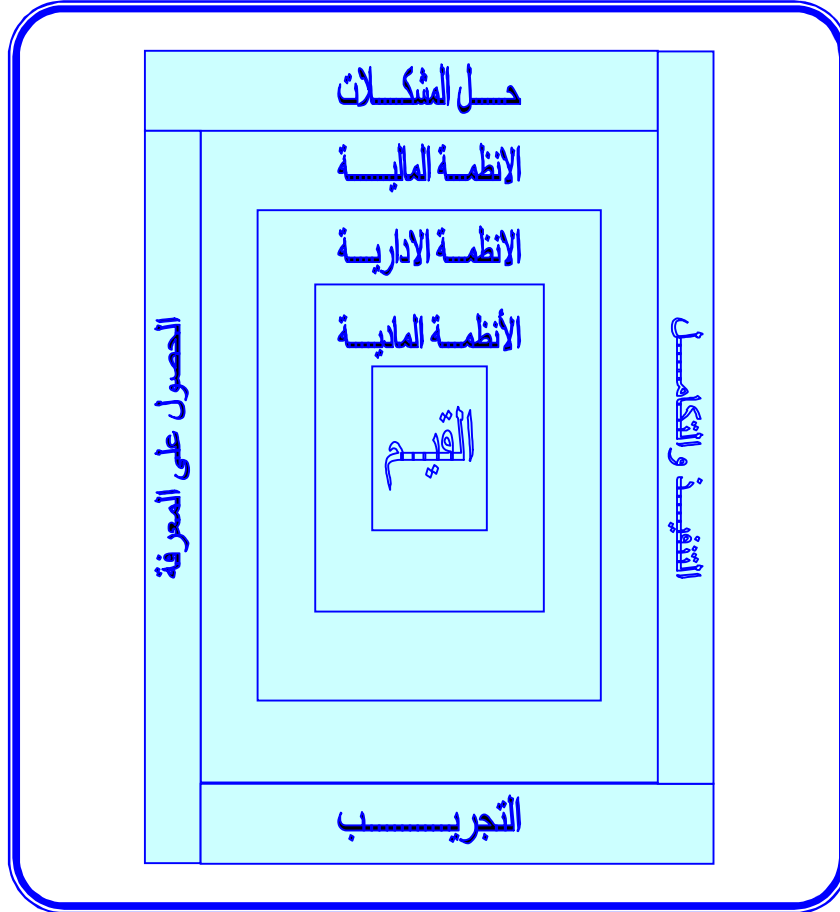
إن بناء وتطوير المقدرات الإستراتيجية المعرفية يتطلب تحديث البنية التحتية لمنظمات الأعمال في ثلاث مجالات: تقنية، هيكلية وثقافية ، تشير البنى الهيكلية إلى آليات التكامل والتنسيق بينما تعكس البنى الثقافية نوعية مناخ الأداء في حين تعني البنى التقنية نمط الترابطات التكنولوجية المساعدة (Sveiby, 2004:344)

قدم (L.Barton,2003) أنموذج الذي يقوم على أساس إن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية ، إذ توجد في أشكال مختلفة، فقد تكون المعرفة في شكل مادي في المنظمة التي تعمل في براءات الاختراع والعناية بها، وهنا تصبح المعرفة ملموسة. وقد تكون المعرفة مجسدة في الأنظمة الإدارية من خلال طرائق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية. وإنها قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة. وأخيراً قد توجد المعرفة أيضاً في ما يسميه (Barton)

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية..... ( ٤٤٢ )

القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في العمل، والتي يطلق عليها الثقافة التنظيمية. والشكل (٢) يوضح إنموذج المقدرة الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل (٢) إنموذج المقدرة الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : الشمري، سجي عبد الجبار إبراهيم، إدارة المعرفة وأثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٦.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتمثل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرائق والقواعد التنظيمية كافة وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما إن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعينة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار لحلها محدودة.

لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، الابتكار) لتحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية. (الشمري ٢٠٠٦ : ٦٢-٦٣) .

## المبحث الرابع الجانب التطبيقي

### أولاً : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

**الفرضية الأولى : توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين آراء أساتذة المراكز البحثية حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة .**

يوضح جدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة في المراكز البحثية في جامعة الكوفة ، حيث يتضح من الجدول توجد اختلافات في آراء الباحثين من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات عمليات إدارة المعرفة المتمثلة ب (اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ونقل المعرفة وتطبيقها )

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

N=38

ت	اكتساب المعرفة وتطويرها	الوسط الحسابي ( $\bar{X}$ )	الانحراف المعياري (S.d.)	مستوى الإجابة
1	تستفيد المنظمة من أفكار العاملين فيها وتسعى إلى تطويرها.	4.14	.83	مرتفع
2	تهتم المنظمة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة.	3.88	.99	مرتفع
3	تأخذ المنظمة أفكار العاملين كمصدر من مصادر المعرفة.	3.95	.82	مرتفع
4	تعتمد المنظمة على الزبائن الخارجيين كمصدر من مصادر المعرفة.	3.53	.98	متوسط
5	تعمل المنظمة على تطوير ودعم المعرفة لدى الأفراد العاملين.	4.14	.77	مرتفع
6	تسعى المنظمة الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة وذات التصنيف العالمي.	4.12	.91	مرتفع
7	تتابع المنظمة عن كتب كافة المستجدات العلمية والمعرفية في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.93	.94	مرتفع
8	ترعى المنظمة المبدعين ورواد المعرفة ماديا ومعنويا.	3.74	1.05	متوسط
9	تخصص باب في الميزانية لدعم الدراسة والتطوير وعمليات استكشاف وتوليد المعرفة الجديدة في المنظمة.	3.65	1.29	متوسط
	المتوسط العام لاكتساب المعرفة	3.90	0.95	مرتفع
تنظيم المعرفة وتقييمها				
1	في المنظمة تنظم وتصنف وتبويب البيانات والمعلومات المتوفرة عن المعرفة.	3.93	.94	مرتفع

مرتفع	1.03	3.81	تمتلك المنظمة قاعدة بيانات للوصول إلى مصادر المعرفة بسرعة وفعالية.	2
مرتفع	.86	4.07	تهتم المنظمة بتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أقسامها.	3
متوسط	1.10	3.70	تعمل المنظمة على توثيق الأفكار الإبداعية التي تمتلكها.	4
مرتفع	.76	4.00	تنظم المعرفة بالمنظمة بشكل يسهل التعامل معها لحل بعض المشكلات التي تواجهها.	5
مرتفع	.92	3.84	تعمل المنظمة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري .	6
متوسط	1.17	3.70	تمتلك المنظمة وحدة خاصة تهتم بتنظيم وتصنيف وتوثيق المعرفة ونشرها.	7
متوسط	.87	3.63	تؤثر وتساهم المواهب والمهارات المعرفية في تقييم الأداء.	8
مرتفع	.91	3.88	تهتم المنظمة بتدريب مهارات العاملين وتطويرها ليتلائم مع المستجدات المعرفية.	9
مرتفع	.95	3.84	المتوسط العام لتنظيم المعرفة	
نقل المعرفة وتطبيقها				
مرتفع	.74	3.86	تهتم المنظمة بنقل المعرفة من مصادرها إلى الوحدات المختلفة.	1
مرتفع	.93	3.95	تسعى المنظمة إلى نشر المعرفة بين الوحدات المختلفة عن طريق النشرات أو إقامة دورات وورش عمل وغيرها.	2
مرتفع	.85	4.00	تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة بشكل يعزز أداءها.	3
متوسط	1.18	3.72	تشجع المنظمة المشاركة في الندوات والمؤتمرات	4

			العلمية لتعزيز المعرفة.	
متوسط	1.05	3.72	تعقد المنظمة لقاءات وبشكل دوري لتبادل المعرفة ومناقشة المستجدات المعرفية.	5
متوسط	1.11	3.65	تعمل المنظمة على تحويل المعرفة إلى خطط لتطوير عملها.	6
متوسط	.83	3.79	تقوم المنظمة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	7
مرتفع	.996	3.91	تعتمد المنظمة فرق عمل من أصحاب الخبرة والاستشارة العلمية والعملية.	8
متوسط	1.09	3.67	تتوفر لدى المنظمة مكتبة فيها أنواع مصادر المعرفة.	9

وفقا لما ورد في الجدول أعلاه إن المعدلات العامة لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة تمثلت بالآتي :

#### جدول (٧)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة لعمليات إدارة المعرفة

ت	عمليات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
1	اكتساب المعرفة وتطويرها	3.90	0.95
2	تنظيم المعرفة وتقييمها	3.84	0.95
3	نقل المعرفة وتطبيقها	3.81	0.96
	المعدل العام	3.85	0.96

نستدل من جدول (٧) إن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة كان (3.85)، وبانحراف معياري (0.96) وهو مرتفع نوعا ما وهذا يعني إن هناك اختلافات بين آراء الباحثين في مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة ، وبدرجات متفاوتة وفق متغيرات عمليات إدارة المعرفة.



**الفرضية الثانية : توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين آراء أساتذة المراكز البحثية في مدى توفر القدرات الجوهرية في جامعة الكوفة.**

يوضح جدول (٨) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول القدرات الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة ، حيث يتضح من الجدول توجد اختلافات في آراء الباحثين من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إجابات عينة الدراسة على فقراتها المتمثلة (التعلم المنظمي ، رأس المال البشري ، المرونة الإستراتيجية ، الإدارة التكنولوجية)

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القدرات الجوهرية

N=38

ت	التعلم المنظمي	الوسط الحسابي ( $\bar{X}$ )	الانحراف المعياري (S.d.)	مستوى الإجابة
1	تشجع المنظمة وتدعم التعلم التنظيمي.	3.77	.92	متوسط
2	لدى المنظمة أفراد يتسمون بالوعي التنامي.	3.88	.88	مرتفع
3	تفوض المنظمة بعض من أفرادها العاملين لحل المشاكل التشغيلية.	3.84	.87	متوسط
4	تمتلك المنظمة أفراد يتمتعون بقدرات ذهنية واسعة لها تأثير في التحسين المستمر للأداء الداخلي.	4.14	.80	مرتفع
5	تشجع المنظمة الاعتماد على الخبرات الناجحة ومحركاتها	3.81	.88	متوسط
6	تشجع المنظمة على إقامة المؤتمرات وورش العمل بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية.	3.86	1.06	مرتفع
	المتوسط العام	3.88	0.90	مرتفع
رأس المال البشري				

مرتفع	.80	4.02	يتوفر في المنظمة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة والكفاءة.	1
مرتفع	.85	4.00	تمتلك المنظمة من العاملين لديهم القدرة على قيادة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات.	2
متوسط	1.10	3.70	فريق الإدارة في المنظمة يشجع على التغيير عند استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3
متوسط	.90	3.84	لدى المنظمة كوادر يمتلكون من القدرات الذهنية لمواجهة تحديات العصر والعولمة.	4
متوسط	.92	3.77	تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية لامتلاكها مورد بشري كفوء ومبدع .	5
مرتفع	.88	4.12	تحرص المنظمة على جذب واستقطاب ذوي المهارات المتميزة.	6
مرتفع	0.91	3.91	المتوسط العام	
المرونة الإستراتيجية				
مرتفع	1.04	3.77	لدى المنظمة خطة لزيادة عدد العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة.	1
مرتفع	.77	3.98	لدى المنظمة القدرة على تنوع مزيج الخدمات تلبي حاجة الزبائن.	2
مرتفع	.95	3.84	تهتم المنظمة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها لصالحها.	3
متوسط	1.01	3.70	لدى المنظمة من الموارد المادية والبشرية في بيئتها الداخلية والتي تساهم في اغتنام الفرص الخارجية.	4
متوسط	.90	3.63	تتوفر المرونة اللازمة في خطط عملنا لمواجهة التغييرات المستقبلية.	5
متوسط	1.05	3.63	لدى المنظمة القدرة على التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.	6
متوسط	0.95	3.76	المتوسط العام	

الإدارة التكنولوجية			
مرتفع	.77	4.07	تستخدم المنظمة أحدث الوسائل التكنولوجية في عملها.
مرتفع	.80	4.07	تقوم المنظمة بإدخال التحسينات المستمرة من خلال مواكبة التطورات التقنية والإدارية.
مرتفع	.88	3.93	تستخدم المنظمة أنظمة معلومات تتصف بالسرعة والتكامل وفي الوقت المحدد.
متوسط	1.08	3.70	تخصص المنظمة الموارد المالية للحصول على التكنولوجيا الحديثة.
متوسط	.86	3.86	تشكل التكنولوجيا في المنظمة للأفراد العاملين حلقة وصل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
متوسط	.97	3.79	تعمل التكنولوجيا على خلق ذاكرة تنظيمية فاعلة.
مرتفع	0.89	3.90	المتوسط العام

وفقا لما ورد في الجدول أعلاه نستدل إن المعدلات العامة لكل فقرة من القدرات الجوهرية تمثلت بالاتي :

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة ل فقرات القدرات الجوهرية

ت	عمليات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
1	التعلم أنظمي	3.88	0.90
2	رأس المال البشري	3.91	0.91
3	المرونة الإستراتيجية	3.76	0.95
4	الإدارة التكنولوجية	3.90	0.89
	المعدل العام	3.86	0.95

نستوضح من جدول (٩) إن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المقدرات الجوهرية كان (3.86)، وبانحراف معياري (0.95) وهو مرتفع نوعاً ما وهذا يعني إن هناك اختلافات بين آراء الباحثين في مستوى تطبيق المقدرات الجوهرية في جامعة الكوفة ، وبدرجات متفاوتة وفق متغيراتها.

**الفرضية الثالثة : توجد علاقة واثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم المنظمي.**

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لغرض اختبار هذه الفرضية ومن خلال جدول (١٠) حصلنا على ان هناك علاقة ارتباط بمقدار (0.799) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير التعلم المنظمي وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.975) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (2.88) عند درجتى حرية (3، 34) ومستوى معنوي (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية أعلاه ، أما القوة التفسيرية قد بلغت (0.638) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني إن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر ما مقداره (63.8%) من المتغير التابع التعلم المنظمي.

جدول (١٠)

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم المنظمي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	(F) الجدولة	مستوى الدلالة	R	R2
الانحدار	347.298	3	347.298	19.975	2.88	.000	.799	.638
الخطأ	197.044	34	197.044					
المجموع	544.342	37						

**الفرضية الرابعة : توجد علاقة واثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري.**

حصلنا من جدول (١١) على إن هناك علاقة ارتباط بمقدار (0.769) بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير رأس المال البشري وان قيمة (F) المحسوبة

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية..... ( ٤٥١ )

بلغت (16.377) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (2.88) عند درجتي حرية (3، 34) ومستوى معنوي (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية أعلاه ، أما القوة التفسيرية قد بلغت (0.591). وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني إن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر ما مقداره (59.1% ) من المتغير التابع رأس المال البشري.

#### جدول (١١)

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال

#### البشري

R2	R	مستوى الدلالة	(F) الجدولة	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
					126.847	3	380.542	الانحدار
.591	.769	.000	2.88	16.377	7.746	34	263.353	الخطأ
						37	643.895	المجموع

**الفرضية الخامسة : توجد علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية.**

ومن خلال جدول (١٢) حصلنا على ان هناك علاقة ارتباط بمقدار (0.780). بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير المرونة الإستراتيجية وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.620) وهي أكبر من (F) الجدولية البالغة (2.88) عند درجتي حرية (3، 34) ومستوى معنوي (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية أعلاه ، أما القوة التفسيرية قد بلغت (0.609). وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني إن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر ما مقداره (60.9% ) من المتغير التابع المرونة الإستراتيجية.

جدول (١٢)

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية

R2	R	مستوى الدلالة	(F) الجدولة	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
					160.641	3	481.923	الانحدار
.609	.780	.000	2.88	17.620	9.117	34	309.971	الخطأ
						37	791.895	المجموع

**الفرضية السادسة : توجد علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة والإدارة التكنولوجية.**

نلاحظ في جدول (١٣) حصلنا على إن هناك علاقة ارتباط بمقدار (.775). بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير الإدارة التكنولوجية وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.021) وهي اكبر من (F) الجدولية البالغة (2.88) عند درجتى حرية (3، 34) ومستوى معنوي (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية أعلاه، أما القوة التفسيرية قد بلغت (.600) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني إن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر ما مقداره (60.0%) من المتغير التابع الإدارة التكنولوجية.

جدول (١٣)

تحليل الانحدار لاختبار العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والإدارة  
التكنولوجية

R2	R	مستوى الدلالة	(F) المجدولة	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
					134.467	3	403.401	الانحدار
.600	.775	.000	2.88	17.021	7.900	34	268.599	الخطأ
						37	672.000	المجموع

**المبحث الخامس**

**الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً : الاستنتاجات**

- ١- توجد اختلافات في آراء الباحثين حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المراكز البحثية في جامعة الكوفة ، وبمستوى مرتفع نسبياً وكان ترتيبها حسب معدلاتها كالاتي : (اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها ونقل المعرفة وتطبيقها ) .
- ٢- توجد اختلافات في آراء الباحثين حول مدى توفر المقدرات الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة ، وكانت بمستوى مرتفع نسبياً وحسب الترتيب الآتي : (رأس المال البشري ، الإدارة التكنولوجية، التعلم المنظمي ، المرونة الإستراتيجية).
- ٣- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية.
- ٤- هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية.

- ٥- تباينت القوة التفسيرية للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في تفسير المتغيرات التابعة (التعلم المنظمي، رأس المال البشري، المرونة الإستراتيجية، الإدارة التكنولوجية) وبنسب مختلفة وعلى التوالي (63.8%، 59.1%، 60.9%، 60%) تعد جميعها نسب تفسير عالية.

### ثانياً : التوصيات

- ١- العمل على زيادة مهارات أساتذة الجامعة في ممارسة عمليات المعرفة وإدارتها لمواجهة المشكلات المعرفية التي تواجههم .
- ٢- إقامة الدورات التدريبية والتطويرية لرفع كفاءة أساتذة الجامعة باتجاه استخدام الاتجاهات المعرفية في العمل الجامعي .
- ٣- إنشاء وحدة مستقلة باسم (إدارة المعرفة) في جامعة الكوفة تعنى بإنشاء المعرفة وامتلاكها وخزنها ونشرها وتقييمها، وتقديم الاستشارات المعرفية للمنظمات الأخرى التي يمكن أن تستفيد منها لتحقيق قيمة معرفية وعلمية عالية لها.
- ٤- دعوة الجامعات الرائدة الإقليمية والعالمية إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي فكرياً وتطبيقاً وفي كافة المجالات.
- ٥- تقديم كافة التسهيلات لوصول المعرفة إلى كافة أساتذة الجامعة عن طريق نشرها بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة.

### مخلص البحث :

تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة من اجل تحقيق أهدافها ، إذ أن تحديد المعرفة الجوهرية يعد من الضرورات الملحة للبناء المعرفي والفكري لها ، يهدف البحث الحالي تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات المقدرات الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة وقد بلغت العينة المبحوثة (٣٨) من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، وقد



استخدمت بعض الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات البحث ، ومن أهم النتائج توجد علاقة واثرة ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية ، وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها العمل على زيادة مهارات أساتذة الجامعة في ممارسة عمليات المعرفة وإدارتها لمواجهة المشكلات المعرفية التي تواجههم وتقديم كافة التسهيلات للوصول للمعرفة ونشرها بواسطة أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة.

### Abstract

Knowledge management is a systematic process and integrative for the coordination of activities of the organization to achieve its objectives, that the identification of the core knowledge is one of the urgent necessities of the build cognitive and intellectual, The aims of the current research to determine the nature of relationship and effect between knowledge management processes and variables in the core Competencies In the research centers at the University of Kufa and The total of sample researched is (38) which got the doctorate and master's, and used some statistical methods where used to test the research hypotheses, one of the important results there is relationship and statistical impact at the level  $(\alpha \leq 0.05)$  between the knowledge management processes and all variables in the core estimators, The research found some of the most important recommendations it is work to increase the skills of university professors in the practice of knowledge and manage it to confront problems in the knowledge which confront them and provide all the facilities to get the knowledge and disseminated it by the systems of the different information technology.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولا : العربية

- ١- جاد الرب ، السيد محمد (٢٠١٠) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الإسماعيلية / جامعة قناة السويس ، دار الكتب المصرية .

- ٢- الجلبي ، سوسن شاكر مجيد ، ( ٢٠٠٧ ) ، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن ، ط١،.
- ٣- حجازي ، هيثم علي ، ( ٢٠٠٥ ) ، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ، الأردن.
- ٤- حيرش، عيسى محمد، ( ٢٠١١ )، الإدارة الإستراتيجية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ، الأردن.
- ٥- دركر، بيتر (١٩٩٠) ، الإدارة بالنتائج - المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار ، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي وراقية الجلبي ، مطابع التعليم العالي ، الموصل .
٦. الزيادات ، محمد عواد احمد ، ( ٢٠٠٨ ) ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ، الأردن.
٧. الشمري ، سجي عبد الجبار إبراهيم، ( ٢٠٠٦ ) ، إدارة المعرفة وأثرها في عملية التشييط الاستراتيجي دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي، رسالة ماجستير، في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٨. المعاني ، احمد إسماعيل ، وآخرون، ( ٢٠١١ ) ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ، الأردن.
٩. ملحوم ، يحيى، ( ٢٠٠٦ ) ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، منشورات المنظمة العربية. للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر.
١٠. نجم ، نجم عبود ، ( ٢٠٠٤ ) ، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات

والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .  
١١. نجم ، نجم عبود ، (٢٠١٠) ، إدارة اللاملموسيات ، دار اليازوري ، العلمية  
للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

### ثانياً : الأجنبية

- 1.Alter, Steven (1999), Information System , 3rd Ed , Copyright by Addison Wesley Educational Publishers Inc .
2. Hackett B. (2003) Beyond Knowledge: New Ways to work an learn theconference Board.
3. Hani , Jehad S. Bani , 2009 The Impact Of Core Competencies On Competitive Advantage: Strategic Challenge International Bulletin Of Business Administration ISSN: 1451-243X Issue 6 Euro Journals , Inc.
- 4.Jimmy , Huang, & Su , Newell, & Brad, Poulson, & Robert, D., Galliers, 2003 " Deriving Value From A Commodity Process: A Case Study Of The Strategic Planning And Management Of A Call Center " Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham, UK,
- 5.Saffady, William (2000), Knowledge Management, Information Management Journal , Vol.34 ,Issu.3 .
- 6.Shimizu ,Katsuhiko and Hitt, Michael A.,(2004), Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive ,Vol.18 , No4.
- 7.Survary, M .(2005) Knowledge Management and competition in consulting industry Management Review, Vol .41, No2.
- 8.Sveiby K. E. (2004), A Knowledge Based Theory of the firm, Journal of Intellectual capital, vol. 2 No. 4.
- 9.Torres, Ignacio Tamayo & Moreno, Antonia Ruiz & Verdú , Antonio J., (2010)The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility Elsevier , journal.

10.Wanga ،Yonggui and Lob ،Hing-Po and Yang ،Yongheng ،  
(2004) ،The Constituents Of Core Competencies And Firm  
Performance ،Journal Of Engineering . Technological.  
Management ،Vol.21.

### ثالثاً : الانترنت

١. أحمد جميل حمودي، ٢٠٠٩،

<http://www.3almani.org>

1. Bertels, Thomas (2002), The Knowledge Management Forum “KM Forum Archives – The Early Days “  
<http://www.kmforum.org> .
2. Carluccl D. er al (2004) The Knowledge Value chain How Intellectual Capital Impacts on Business Performance  
<http://www.inderscienceenterprise.ltd.com>
3. Macintosh, Ann (1999), Knowledge Management, Available at . <http://www.aii.ed.uk /alm/kamlnks.htm>.
4. 4.kyrme, David, (1999) , Knowledge Management: The Next Step,P13  
[www.skyrme.com/pubs/kmcons/htm](http://www.skyrme.com/pubs/kmcons/htm)
- 5.enig, R.Gregory (2002), The Knowledge Management Forum “KM Forum Archives – The Early Days “ <http://www.kmforum.org>
- 6.[www.isixigma.com](http://www.isixigma.com)

(١❖) محمد ، فلاق، أستاذ مساعد ، جامعة الشلف عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية) دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

(٢❖) العطوي ، مهند حميد ياسر، المقدرات الجوهرية والتسويق الريادي: العلاقة والأثر (دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف)، ٢٠١١.