

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في
كليات التربية
في جامعة بغداد

المدرس الدكتورة

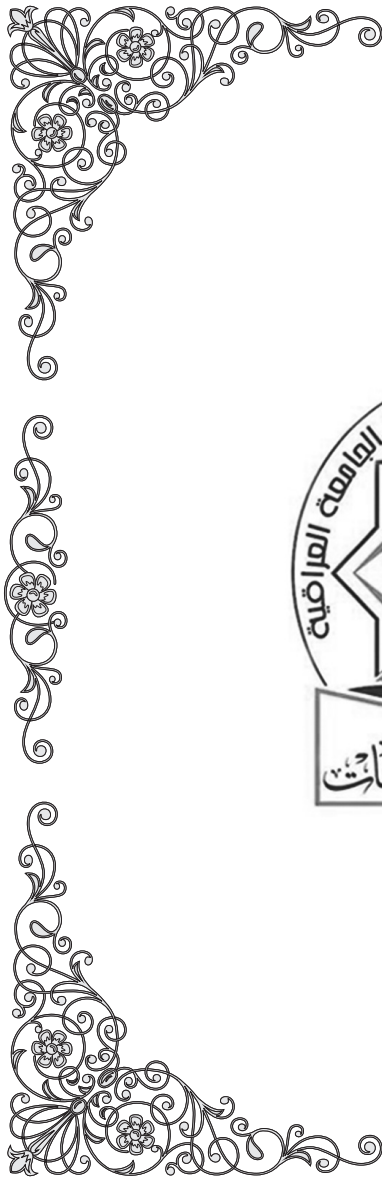
سراب فاضل مخيبر

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / قسم الفيزياء

الأستاذ المساعد الدكتور

فائز جلال كاظم

جامعة بغداد / كلية التربية للبنات





المستخلص

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد.

يهدف البحث الميداني إلى التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم المعرفة وكيفية إدارتها ، وعملياتها، وواقع تطبيقها في كليات التربية، إذ اختيرت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٢٣٠) فردا بنسبة ١٠٪ من مجتمع العاملين (الموظفين والتدريسيين)، وبنيت استبانة مكونة من (٦٢) فقرة موزعة على ستة مجالات تؤكد الباحثان من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها إن الإدارة العليا في كليات التربية لديها تصور في ادراك مفهوم إدارة المعرفة و تنظر إلى إدارة المعرفة بأنها إدارة معلومات اذ حصل مجال مفهوم إدارة المعرفة اقل معدل للوسط المرجح والوسط الفرضي من بين المجالات الأخرى ، وكان واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة كالآتي: (خزن المعرفة وتنظيمها ، تشخيص المعرفة واكتسابها ، تطبيق المعرفة ، توليد المعرفة ، نقل المعرفة والمشاركة فيها) ، وافتقار الإدارة العليا لاستراتيجية تحدد من خلالها احتياجاتها المعرفية في حين كانت الجامعة والكليات التابعة لها بحاجة ماسة الى المعرفة وإيجاد استراتيجية معرفية تكفل فاعلية إدارة المعرفة في كل وحدات الجامعة .

أوصى البحث بالعمل على تبني أفكار ومبادئ إدارة المعرفة بحيث تصبح أسلوب إداري يساعد الكلية على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

الكلمات المفتاحية:

- إدارة المعرفة
- عمليات إدارة المعرفة
- تطبيق عمليات إدارة المعرفة

Abstract

The aim of a field study was to identify the extent to which the top management understood the concept of knowledge management and its operations and the reality of its application in the faculties of education. A random sample of 230 individuals was selected by 10% of the workers' community (employees and teachers) The study found several results such as the top management in the faculties of education has a lack of understanding of the concept of knowledge management as it considers knowledge management as information management. The field of knowledge management concept has the lowest average of the weighted average and the mean medium of Between other aspects (Knowledge storage and organization, knowledge diagnosis, acquisition, application of knowledge, knowledge generation, knowledge transfer and participation) The lack of a strategy by the senior management to determine their cognitive needs while the university and its affiliated colleges need to institutionalize knowledge and create a strategy Knowledge that ensures the effectiveness of knowledge management in all units of the university. The study recommends working to adopt the ideas and principles of knowledge management to become an administrative method helps the college to achieve its objectives and solve their problems .

Key words:

- Knowledge management
- Knowledge management processes
- Implementation Knowledge management processes



الفصل الأول الإطار العام للبحث

أولا - مشكلة البحث:

لاشك إن للمعرفة دور استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إذ تعد المورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد المتاح الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة (العلي وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٦) ولعل تعالي الأصوات حول قوة العمل المتحركة ودوران العمل جعل المنظمات تحشى على مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة لذلك فإن الطروحات التي تناولت إدارة المعرفة باتت تواجه تساؤلا حرجا مفاده إن المعرفة لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل إذن كيف للمنظمة إدارتها؟ كيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءا من أصول المؤسسة، وكيف يمكن إدارتها. (سوزان، ٢٠٠٨، ١٤) فالمعرفة لا فائدة منها بدون إدارة، على اعتبار «إن أغلبها ضمنية وليست ظاهرة تتطلب الكشف عنها وتشخيصها وتوليدها من جديد وتخزينها ومن ثم تطبيقها» (الكبيسي، ٢٠٠٥) في (المنصوري وعلي، ٢٠١٥، ٣)

وعلى الرغم من إن «المعرفة هي المورد ذات الأهمية القصوى للمؤسسات التعليمية إلا أنها لم تستخدم وتوظف بشكل صحيح وذلك لقصور

أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

استخدام العاملين لها أو اكتشافها أو الوصول إليها أو تطبيقها لأنهم لا يدركون الأدوات الملائمة لذلك». (الظاهر، ٢٠٠٨، ١). إذ يرى الأحمد «إن المشكلة الجوهرية التي تواجه إدارة المؤسسات التعليمية هو في غياب الرؤية الإستراتيجية للأدوار الجديدة التي تمارسها تلك الإدارة بوصفها مؤسسة معرفة وليست مؤسسة تعليمية تقليدية» (الأحمد، ٢٠٠٤، ٢). إذ إن من المؤسف أن يتركز اهتمام معظم المؤسسات على مواردها المادية الملموسة وترك مواردها المعرفية التي تملكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها. إذ إن أغلب البحوث والتجارب والتطبيقات تشير إلى إن الدراسات حول المعرفة وإدارتها محدودة وغير كافية رغم إن المؤسسات التعليمية (الجامعات والكليات التابعة لها) هي مصدر المعرفة والاستثمار وأكثر ملاءمة لتبني إدارة المعرفة في أعمالها وأنشطتها الإدارية والأكاديمية.

ويرى الباحثان ومن خلال عملها الإداري هناك كثيرا من المشكلات التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية منها، وافتقار تلك المؤسسات إلى استراتيجية خاصة لتطبيق إدارة المعرفة، غياب التصور الواضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارساتها وعملياتها، تفسير المشكلات بصورة شخصية، العمل الفردي بعيدا عن مشاركة الآخرين في المعرفة، تدني الإنفاق على البحث العلمي ومن ثم تدني مستوى نسبة الابتكارات والاختراعات اللازمة لتوليد المعرفة وتطويرها فضلا عن الافتقار إلى البحوث التراكمية

تمكن المؤسسات التعليمية من الوصول إلى مرحلة التمييز في ظل تعقد المعطيات العالمية وشدّة المنافسة في أوساطها، فالمشكلات التي تعصف بالمؤسسات التعليمية اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين بها وإنما تعود إلى الأساليب الإدارية المتبعة، وكذلك المشكلات لا تعود إلى طبيعة المهام التي تقوم بها تلك المؤسسات وإنما تعود إلى طبيعة العمليات. (جيمس ومايكل، ١٩٩٥، ١٩) إذ إن إدارة المعرفة اثرا في بناء المؤسسات التعليمية إذ تؤثر على الأداء المنظمي تأثيرا إيجابيا في أبعاده المختلفة (المدخلات والمتمثلة في الطلبة، التدريسيين، الإداريين، القوانين والسياسات والعمليات الإدارية كالخطط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم والعمليات الأكاديمية مثل التدريس، البحث العلمي، تقديم الاستشارات والتدريب، والمخرجات والتي تشمل الخريجين، الأعمال العلمية كالابتكارات، الاختراعات والاكتشافات).

(أبو خضير، ٢٠٠٩، ١٨).

إن إدارة المعرفة هي عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعة من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها في الأنشطة الإدارية والعلمية المختلفة مما يزيد من إنتاجية الجامعة وتحسين خدماتها وتمكين الجامعة من الاستمرار والمنافسة. (جواهر، ٢٠٠٧، ١٣). وكذلك فهي الجهد المنظم الواعي من قبل المؤسسة من اجل اكتساب أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة

التي تعتمد على نتيجات البحوث السابقة وتزيد إليها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطويرها، ضعف استغلال تكنولوجيا المعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها. وكذلك ان الباحثين اجريا مقابلات مع بعض الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية واتضح من خلال تلك المقابلات ضعف إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تطبيقها في كلياتهم، وفي ظل غياب الدراسات العلمية الهادفة إلى الكشف عن مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في كليات التربية فان الباحثين يحددان مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١. ما مدى إدراك الإدارة العليا في كليات التربية

لمفهوم إدارة المعرفة؟

٢. ما عمليات إدارة المعرفة؟

٣. ما واقع تطبيقها في كليات التربية؟

ثانيا - أهمية البحث:

تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن لمنظمات اليوم انتاج المعرفة، ونشرها، وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة. (مبارك وليليا، ٢٠١٢، ٢)

و تعد إدارة المعرفة احد المداخل الإدارية التي



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخير

مقدرة المؤسسة المبنية على المعرفة تكون ذات طابع داخلي مما يجعلها غير قابلة للاستنساخ مما يجعلها تتمتع بالأداء الأفضل». (سوزان، ٢٠٠٨، ٦) وتتجلى أهمية البحث بالآتي :-

١. حداثة الموضوع وقلة الدراسات والأبحاث التي تطرقت إلى درجة إدراك الإدارة العليا بمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تطبيقها في كليات التربية في جامعة بغداد.
٢. الكشف عن مدى استخدام كليات التربية للأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب إدارة المعرفة مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
٣. يعد البحث الحالي خطوة أساسية في تحول كليات التربية إلى كليات (منظمات) متعلمة، إذ أن هناك علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ولكي تكون المنظمة متعلمة لا بد من تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
٤. سعى البحث الحالي إلى تحليل الواقع الفعلي لإدراك العاملين في كليات التربية في جامعة بغداد لمفهوم إدارة المعرفة وتحليل ممارساتهم لأهم عملياتها.
٥. الارتقاء بوظائف الجامعة إذ تعد مؤسسات منتجة للمعرفة والموزعة لها في أن واحد.

ثالثاً - أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي التعرف الى:

١. درجة إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة المعرفة في كليات التربية من وجهة نظر التدريسيين

بنشاط تلك المؤسسة وجمعها، وتصنيفها، وتنظيمها، وتخزينها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي .

(القطارنة، ٢٠١١، ٢٣)

لذا يتوجب على إدارة الجامعات والكليات التابعة لها والتي تشهد التطوير أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة للتخطيط لبرامجها المستقبلية كونها تمتلك البرامج التعليمية والمراكز والمختبرات الخدمية والبحثية فهي مصدرا لتكوين المعرفة والمعلوماتية وتوليد الأفكار.

تعد المؤسسات التربوية من أكثر المنظمات ملاءمة لتبني مفهوم إدارة المعرفة بحكم طبيعة عملها ووظائفها، إذ تمتلك بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما يتوافر فيها من تخصصات علمية ونظرية ومراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية وهذا بالطبع يشكل تحدي لها ويفرض عليها إحداث نقلات نوعية في هذا المجال وتبني مفاهيم وأساليب وممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع مستوى أدائها التعليمي والبحثي بما يمكنها من الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها فضلاً عن أهمية ذلك في عملية صنع واتخاذ القرارات السليمة وتحديد حاجاتها بما يسهم في تحقيق أهدافها فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أفعالها وتطبيقاتها وكيفية العمل على تطويرها . وكذلك »

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد البحوث المحكمة

والموظفين .

٢. درجة ممارسة الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة في كليات التربية وواقع تطبيقها من وجهة نظر التدريسيين والموظفين .

رابعا - حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على أعضاء الهيئة التدريسية وموظفي كليات التربية في جامعة بغداد للعام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ .

خامسا - تحديد المصطلحات :

إدارة المعرفة:-

الفصل الثاني

خلفية نظرية

أولاً- مفهوم المعرفة وأنواعها :

لاشك إن هناك علاقة تربط بين مفهوم المعرفة ومفهوم البيانات، وان التمييز بين هذين المفهومين يعتمد على درجة تنظيمها وقدرة الفرد على تفسيرها ومعالجتها، فتعرف البيانات بأنها حقائق خام غير منظمة تنظم وتعالج للتحويل إلى معلومات ذات معنى. (Turban، ٢٠٠٥) في (عبد الفتاح وسمية، ٢٠٠٩، ص٢٩٥) أما مفهوم المعلومات فهي البيانات التي عولجت ونظمت وأصبحت ذات محتوى يمكن استخدامه. (الشمري، ٢٠٠٨، ٢٧). أما المعرفة فتعرف بأنها مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد، الإجراءات التي تهدي إلى الأفعال والقرارات (سعد، ٢٠٠٧، ٢٥) أما Boisot فيعرفها على إنها أصل غير ملموس من المتوقع أن يسهم في تدفق خدمات وقيم المنظمة أو المجتمع لفترة يصعب التنبؤ بها مسبقا على عكس الأصول الملموسة

١. عرفها (Keyes،2006) بأنها العملية التي تبدأ بالطريقة المنهجية لتحديد المعرفة المناسبة للمنظمة ثم يتم جمعها، وتدقيقها، وتنظيمها، وتوثيقها، على أن يتم نقلها إلى المستفيدين عند الحاجة. (Keyes،2006،p 13)

٢. عرفها (Wiig،2002) بأنها إدامة المعرفة من حيث التخطيط لها وتنظيمها وتنسيقها والإشراف عليها وكل ما يتعلق برأس المال الفكري والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. (Wiig،2002،45)

٣. عرفها (Duffy، J،2000) بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة (Duffy، J،2000،20)

٤. التعريف النظري: لإدارة المعرفة :- هي عملية

وبذلك تتحول المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة .

ثالثاً - عمليات إدارة المعرفة :

تعد عمليات إدارة المعرفة نظام متكامل، إذ تعمل العمليات بشكل تناعي فكل عملية تعتمد على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها. (أبو فارة وعليان، ٢٠١٠، ٤٣) وتتلخص بالآتي :-

١. تشخيص المعرفة واكتسابها :- ويقصد بتشخيص المعرفة هو التعريف بالمعرفة، الدراسة عن مكان وجودها إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة حيث إن الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار. (العلي واخرون، ٢٠٠٦) في (ابو العلا، ٢٠١٢، ١٠٩). إذ تعد عملية تشخيص المعرفة بأنها عملية وقائية تبيح الخطط والبرامج للعمليات أو للمراحل الأخرى فتنتج عملية التشخيص تحدد المعرفة المتوفرة وبهذا يتم مقارنتها بما هو مطلوب وتحديد الفجوة المعرفية فضلاً عن اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأفراد الحاملين لها ومواقعهم، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة (سوزان، ٢٠٠٨، ص ٣٧) أما عملية اكتسابها تمثل مرحلة الحصول على المعرفة من مراجعها ومصادرنا العديدة الداخلية والمتمثلة بالمعرفة الضمنية ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم أو الخارجية والمتمثلة بالمعرفة التي

استخراج المعرفة التي يمتلكها الموظفون والحصول عليها، وهي عملية صعبة لأن قيام الموظف بالتنازل عن المعرفة التي يمتلكها لتصبح ملكاً للمنظمة قد يعني له التنازل عن مصدر قوته ومكانته في المنظمة وبالرغم من تلك الصعوبة فلا بد أن تسعى المنظمة إلى الحصول على تلك المعرفة. (المصدر السابق، ٢٩٨)

٣. تحول المعرفة (COM) (Combination) وهي عملية تحول المعرفة الصريحة المكتوبة (الرمزة أو الرقمية) إلى حزم أو تكوينات معرفية رمزية من المعرفة الصريحة المكتوبة أيضاً. وتتطلب عملية التحول إلى المعرفة الصريحة وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة إذ من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الصريحة أو ابتكار معرفة مكتوبة جديدة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بهضم المعرفة المكتوبة الحالية واستيعاب معانيها وفهم مضامينها أثناء ممارسة العمل ومن قبل الأفراد (أصحاب المعرفة) ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة مكتوبة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة. (سعد، ٢٠١٦، ص ٩١)

٤. تحول المعرفة (Int) (Internalization) وهي عملية تحول المعرفة الصريحة أو الظاهرة إلى معرفة ضمنية فالأفراد يكتسبون المعرفة الظاهرة من خلال الكتب الرسمية بالمؤسسة ويفهمونها ومن ثم يعاد تشكيل معرفتهم الضمنية نتيجة اكتساب معرفة جديدة وهذه المعرفة تطور من خلال التجربة والممارسة العملية. (عبدالفتاح وسمية، ٢٠٠٩، ٢٩٨)



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

الكتب الإدارية والوثائق وقواعد البيانات الالكترونية فضلا عن المعرفة المكتسبة من العاملين وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة (احمد وسارة، ٢٠١١، ٧).

٤. نقل المعرفة والمشاركة فيها:- وهي عملية تداول المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح والتجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف التي تسعى إلى تحقيقه ولا بد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع مما يؤدي الى توليد معرفة جديدة (فراس، ٢٠١٠، ٦٢) وبعملية التوزيع (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة منظمة. كما تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في المنظمة واخراجها من الاطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الرحب. (السياني، ٢٠٠١، ١٢) وقد اشارت «(Nonaka، ١٩٩٥) الى ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر امكانية حدوث عملية التفاعل بين الافراد سواء اكانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الافراد وجها لوجه ام افتراضية تمكن الافراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالبريد

تحصل عليها المنظمة من الشبكة المعلوماتية والأبحاث الأكاديمية والخبراء والمختصين. (احمد وسارة، ٢٠١١، ٦). وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة للمنظمة.

٢. توليد المعرفة :- إن جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة أو مع البيئة لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة ومبتكرة وحتى ترقى هذه الأفكار إلى مستوى الإبداع لا بد من أن تكون قادرة على حل مشكلات حالية أو تودي إلى ابتكارات جديدة، فالمعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع والإبداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

٣. خزن المعرفة وتنظيمها :- يقصد بعملية خزن المعرفة كيفية المحافظة والوصول إلى المعرفة كون إن المؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد (المعرفة الضمنية) الذين يغادرون لسبب أو لآخر، إذ أشار ميكلود إلى وجود نوعين من وحدات الخزن وهما الخزن التعاقبي ويستخدم بذلك الشريط المغنط والخزن للوصول المباشر ويستخدم القرص المغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة. (مكليود، ٢٠٠٠، ص١٩). ويشار إلى عملية خزن المعرفة بالذاكرة التنظيمية، فذاكرة المنظمة تتمثل بالمعرفة الموثقة في

بالمهام التي تقوم بها .
رابعا - دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة :

لاشك هناك علاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة وهذه العلاقة يمكن تصورها بأنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة إذا رغبت أن تكون متعلمة لا بد من أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها في كافة أنشطتها العملية والإدارية . فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتصافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها . فالهدف الأساسي لكل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هو التشارك في الأفكار وتقاسمها للحصول على معرفة جديدة فالتعلم التنظيمي يستهدف تطوير معرفة المنظمة أما إدارة المعرفة تستهدف تشخيص المعرفة وتخزينها و التشارك فيها . (Ganesh، ٢٠٠١، ٦٨) كما وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضها البعض فهما نظام متكامل إذ أن أي تغيير في احدهم يحدث تغيير في الطرف الآخر (نجم، ٢٠٠٨، ٢٣٧) فمثلا يعتمد عمل أداء مهمة ما على مجموعة معينة من المعارف والمهارات والخبرات فالأداء مرتبط أيضا بالمعرفة المطلوبة لانجاز المهمة بنجاح ومحصلة ذلك كله عبارة عن متصل كمي للوقت والمعرفة والعمل

الالكتروني والاجتماعات الالكترونية او بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وتتأثر فاعلية هذه المرحلة بعوامل عديدة منها فاعلية قنوات الاتصال في المنظمة وطبيعة التنظيم فعلى سبيل المثال يقلل التنظيم السلطوي الذي يعتمد على تمركز السلطة في الادارة من فرص نشر المعرفة كذلك نشر المعلومة من خلال خطوط السلطة يقلل من فرصة فحص صحة هذه المعرفة ويجعل الموظف يتقبلها كما هي بينما يشجع التنظيم الافقي القائم على تفويض الصلاحيات للعاملين وسياسة الباب المفتوح على تدفق المعرفة بين الافراد والقسام (عبد الفتاح وسمية، ٢٠٠٩، ٢٩٨-٢٩٩) .

٥. تطبيق المعرفة :- تعد هذه العملية هي آخر عمليات ادارة المعرفة وبداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، اي بمعنى ولادة جديدة لمعارف ومهارات جديدة والمتمثلة في تحويل المعرفة من أفكار مرمزة إلى عمل يحسن الاداء او انتاج مخرجات ذات قيمة مضافة بما يضيفه او ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة والمجتمع، بمعنى اخر عندما تسهم المعرفة بصورة مباشرة في تحسين الاداء التنظيمي عندما تستخدم لصنع القرارات وانجاز المهام. (سعد، ٢٠٠٦، ١١٥-١١٦) اذن فان المؤسسات التي تمتلك افضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على احسن وجه. (سمية، ٢٠١٦، ٦٣) وبالتالي تكون المعرفة اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ انشطة المنظمة واكثر ارتباطا



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

المعرفة في الإدارة التربوية وبيان أثرها في التطوير التربوي وتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها فضلاً عن دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣٠، أهم نتائج الدراسة إن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم ويرون بان إدارة التربية والتعليم لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة، يجد أفراد مجتمع الدراسة إن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها أخذت المرتبة الأولى تليها عملية نقل المعرفة ومن ثم تنظيمها وتقييمها.

٢. دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧)

«إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية»

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعة المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري فضلاً عن تحديد أبرز عمليات إدارة المعرفة والأنشطة التي تؤدي إلى تفعيلها من خلال تحليل الواقع ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، إذ تم استخدام المنهج الوصفي وصمم استبانته كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم ٤٩٢ أهم النتائج التي توصلت

لا يمكن لأي من هذه العناصر الثلاثة أن يوجد فيه من دون الرجوع للعنصرين الآخرين فالعلاقة متبادلة بين المعرفة والعمل كذلك (توفيق، ٢٠٠٤، ٢٠٣).
فالتعلم التنظيمي هو اكتساب وتذويب للمعرفة الجديدة إذ يتم نقل المعرفة من طرف لآخر أي إن المعرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم فالمتعلم يستلم المادة ويدركها على إنها عناصر جديدة من المعرفة يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو أخطائها ومن ثم قبولها أو رفضها وأخير تذويب عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم عن طريق ترميزها وتمثيلها وتنظيمها حسب الأولويات (حجازي، ٢٠٠٥، ١٠١). في الحقيقة إن إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ما هما إلا وجهان لعملة واحدة فلا يمكن لأي حال من الأحوال أن تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة إذا لم تتمكن من إدارة معلوماتها ومعارفها بطريقة جيدة واستخدام المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكافة أنشطتها الإدارية والعلمية بما يمكنها من الحصول على القيمة المضافة والميزة التنافسية .

دراسات سابقة :-

أولاً:- دراسات عربية

١. دراسة (طاشكندي، ٢٠٠٧)

«إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة»
تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية ممارسة إدارة

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد البحوث المحكمة

هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تدعم استخدامها في الجامعات البحثية كذلك فحص العلاقات بين استخدام وكفاءة الاستراتيجيات وفاعلية إدارة المعرفة بالإضافة إلى وضع وتطوير نموذج تصنيف لفاعلية إدارة المعرفة وتحديد العناصر المهمة لنجاح فاعليتها ويتم توزيع الاستبانة على ١٢٨٥ إداري في ٢٥٧ جامعة بحثية خاصة وعامة في الولايات المتحدة الأمريكية وتم التوصل إلى نتائج أساسية وهي إن معدل استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة في الجامعات كان عاليا بينما انخفض معدل استخدام عمليات إدارة المعرفة في الجامعات كما اثبتت وجود فروق بين الجامعات العامة والخاصة وذلك فيما يتعلق باستخدام استراتيجيات القيادة وعملية نقل المعرفة وتركزت العوامل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة الفعالة حول التقنية واستراتيجيات القياس

دراسة ((Keeley، 2004

“Institutional Research as the Catalyst for the Exent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations “

(البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي).

إليها الدراسة إن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة و ضعف تداول مفهوم إدارة المعرفة في العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة فضلا عن عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة

٣. دراسة (فراس، ٢٠١٠)

«واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية»

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عملياتها إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ تم تصميم استبانة مكونة من أربع أبعاد تشتمل على ٤١ فقرة وتم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم ٣٢٧ من الإداريين فقط من أهم نتائج الدراسة حصل مجال تطبيق المعرفة على المركز الأول ثم يليه تنظيم المعرفة و توليد المعرفة ثم التشارك في المعرفة أما سبل تدعيمها فيكون من خلال نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي، تدوير المناصب الإدارية و دعم مراكز البحث العلمي .

ثانيا :- دراسات أجنبية

((Coukos Semmel، 2003 دراسة

The Knowledge Management in Research Universities: Processes and Strategies

(إدارة المعرفة في الجامعات البحثية: العمليات

والاستراتيجيات)



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

الإحصائية.

٣. اتفقت مع دراسة طاشكندي ودراسة العتيبي في عدم إعطاء الأولوية لإدارة المعرفة وهناك قصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة

٤. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة طاشكندي من حيث تطبيق عمليات إدارة المعرفة إذ كانت نتيجة الدراسة الحالية أن عملية خزن المعرفة وتنظيمها أكثر ممارسة من قبل أفراد العينة يليه تشخيص المعرفة واكتسابها ثم تطبيق المعرفة ثم توليد المعرفة ثم نقل المعرفة والمشاركة فيها.

٥. اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي ودراسة (CoukosSemmel) حول وضع استراتيجيات لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إذ إن الدراسة الحالية لم تتطرق لاستخدام استراتيجيات المعرفة .

٦. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Keeley إلى أن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءته:-

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهجية المتبعة في تحقيق أهداف البحث، والإجراءات اللازمة لإعداد أداة البحث والتحقق من صدقها، فضلاً عن الوسائل الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات والتوصل إلى النتائج وتحليلها، وفي ما يلي وصف هذه الإجراءات .

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي وقد استخدم الباحث اختبار بعدي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من ٤٥٠ مؤسساً اختياراً عشوائياً للمشاركة في الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة

• وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة

• مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي .

• مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الالكترونية أو المشاركة الفعلية وجها لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار

ثالثاً :- مقارنة الدراسات السابقة مع البحث الحالي.

١. تقارب البحث الحالي مع الدراسات العربية في تحليل واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الكليات والجامعات .

٢. التوافق في استخدام أداة البحث والوسائل



منهج البحث :

اتباع الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي وهو من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث التربوية، والذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات والذي يعتمد على أسلوب الدراسة الميدانية ثم مقارنة وتحليل وتفسير هذه الحقائق والمعلومات بغية التوصل إلى تعميمات مقبولة. ويعرف بأنه « أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقتنة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة » (الجابري، ٢٧٨، ٢٠١١).

مجتمع البحث :-

المجتمع المعني في البحث هو أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في كليات التربية في جامعة بغداد. وقد أمكن الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بمجتمع البحث بموجب كتاب تسهيل المهمة الموجه إلى قسم التخطيط والمتابعة/الإحصاء في جامعة بغداد لغرض الحصول على المعلومات الخاصة بمجتمع البحث من مصادرها الأصلية، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على كليات التربية

ت	الكلية	عدد التدريسين	عدد الموظفين	المجموع
١	كلية التربية للبنات	٣٠٤	١٥٢	٤٥٦
٢	كلية التربية للعلوم الإنسانية ابن رشد	٣٣١	١٤٥	٤٧٦
٣	كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم	٥٥٧	٣٢٥	٨٨٢
٤	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات	٥٩	١٠١	١٦٠
٥	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	١٨١	١٤٢	٣٢٣
	المجموع	١٤٣٢	٨٦٥	٢٢٩٧

عينة البحث

ان العينة تغني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي ومفرداتها (قنديلجي، ١١٢، ١٩٩٣). تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذة منه، لذا وجب اختيار العينة بشكل دقيق بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عبد الرحمن، ٢٤٥، ١٩٩٩). ولا يمكن توظيف أي وسيلة من وسائل اختيار العينات مهما كانت دقيقة من دون وصف المجتمع الذي تؤخذه منه وصفاً دقيقاً (Broq، 1981، 17) في (الناصر، ٢٠٠٧، ١٤٢).



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

إذ تم اعتماد عينة عشوائية بنسبة (١٠٪) بلغ عدد أفرادها (٢٣٠) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، إذ تم توزيع (٣٠٠) استمارة وبعد استرجاعها وفحصها واستبعاد الاستمارات غير الصالحة أمكن الحصول على (٢٣٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة البحث:

استخدم الباحثان استبانة لجمع المعلومات المطلوبة عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية، وبنيت الاستبانة باعتماد الخطوات المبينة في أدناه:

١. إجراء مقابلة مع عدد من القيادات الإدارية العليا وعدد من رؤساء الأقسام العلمية والعاملين في كليات التربية في جامعة بغداد ومناقشتهم حول مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تطبيقها في كليات التربية.
٢. الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث من بحوث وكتب ورسائل ماجستير واطارح الدكتوراه.

٣. اعتمادا على نتائج الخطوات أعلاه بعد الاعتماد على التعريف النظري تم إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية وتضمنت (٧٣) فقرة، موزعة بين ستة مجالات وهي (مفهوم إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة واكتسابها، توليد المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها، نقل المعرفة والمشاركة فيها، تطبيق المعرفة) وكما مبين في الجدول (٢).

جدول (٢) الاستبانة بصيغتها الأولية

ت	المجال	عدد الفقرات
١	مفهوم ادارة المعرفة	٩
٢	تشخيص المعرفة واكتسابها	١٤
٣	توليد المعرفة	١٢
٤	خزن المعرفة وتنظيمها	١٤
٥	نقل المعرفة والمشاركة فيها	١٣
٦	تطبيق المعرفة	١١
المجموع		٧٣

صدق الأداة:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب على الباحث الاهتمام بها عند إجراء بحثه. «ويعد الصدق من أهم الخصائص السيكمترية التي يجب إن تتوافر في الاختبارات والمقاييس» (Ebel: ١٩٧٢، ٣٤٥). كما إن المقصود بصدق أداة البحث هو ” إن الفقرة ينبغي إن تقيس الأهداف التي

وضعت من اجلها ” (Best:1981،172).

الصدق الظاهري:

يشير أبيل (Ebel) إلى ”إن الصدق يتحقق من قيام مجموعة من الخبراء بفحص الفقرات وتقدير مدى ملائمتها للسمة المقاسة ” (Ebel، 1972، 555). ولمعرفة الصدق الظاهري لأداة البحث ، فقد قام الباحثان بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٠) ، من ذوي التخصص والخبرة في مجال الإدارة التربوية باعتماد نسبة اتفاق (٨٠٪) فما فوق ، وطلب منهم تحديد ملاءمة الفقرات الواردة في الاستبانة لهدف البحث ومدى وضوح وسلامة الفقرات اللغوية ، وإجراء التعديلات في ضوء ملاحظاتهم عليها أو اقتراح إي تعديل أو إضافة يرونها مناسبة وضرورية ، وحذفت الفقرات الغير ملائمة ، إذ بلغ عدد الفقرات قبل تحكيمها (٧٣) فقرة ، وبعد ذلك قام الباحثان بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين ، إذ تكونت الأداة بصورتها النهائية من (٦٢) فقرة ، وكما مبينة في جدول (٣) .

جدول (٣) الاستبانة بصيغتها النهائية

ت	المجال	عدد الفقرات
١	مفهوم ادارة المعرفة	٨
٢	تشخيص المعرفة واكتسابها	١٣
٣	توليد المعرفة	٩
٤	خزن المعرفة وتنظيمها	١٢
٥	نقل المعرفة والمشاركة فيها	١٠
٦	تطبيق المعرفة	١٠
	المجموع	٦٢

إذ تم تعديل وحذف بعض الفقرات كما موضح في الجدول وعلى النحو الآتي:

جدول (٤) النسبة المئوية للموافقين والمعارضين من المحكمين على فقرات الاستبانة

المجال	الفقرات	الموافقون	غير الموافقين	نسبة الاتفاق
الأول	١، ٣، ٢	١٠	-	١٠٠٪
	٤، ٥، ٦، ٧، ٩	٩	١	٩٠٪
	٨	٧	٣	٧٠٪



الثاني	٤,٨,١٣,٦,٥	١٠	-	١٠٠٪
	١٤,١٢,١١,٩,٧,٥,١	٩	١	٩٠٪
	٣,٢	٨	٢	٨٠٪
	١٠	٦	٤	٦٠٪
الثالث	٨,٦,٥,٤,٣,٢	١٠	-	١٠٠٪
	١٢,١١	٩	١	٩٠٪
	١٠,٩ (دمج)	٨	٢	٨٠٪
	١,٧	٧	٣	٧٠٪
الرابع	٩,٨,١٣,١٢,٦,٥,٤,٣,٢	١٠	-	١٠٠٪
	١,٧	٩	١	٩٠٪
	١٤	٧	٣	٧٠٪
	١١	٦	٤	٦٠٪
الخامس	١١,١٠,٨,٦,٥,٤,٣,٢,١	١٠	-	١٠٠٪
	٧	٨	٢	٨٠٪
	١٢ (مكررة مع فقرة ٤ من المجال الرابع, ٣,٩ (دمج مع فقرة ٧)	٦	٤	٦٠٪
السادس	١٠,٢,٤	١٠	-	١٠٠٪
	٨,٦,٢,٥	٩	١	٩٠٪
	٧,٣,١	٨	٢	٨٠٪
	٩	٦	٤	٦٠٪

١. المجال الاول / تم حذف الفقرة (٨) وذلك لحصولها على نسبة اتفاق اقل من ٨٠٪.
٢. المجال الثاني / تم حذف فقرة (١٠) كونها مكررة مع فقرة (٤) من حيث الفكرة. وبالتالي حصلت على نسبة اتفاق ٦٠٪.
٣. المجال الثالث / حذف الفقرة رقم (٧) كونها حصلت على نسبة اتفاق اقل من ٨٠٪ وكونها مكررة مع فقرة (٧) في المجال الثاني، كما تم حذف فقرة (١) لأنها مكررة مع فقرة (٨) من المجال الثاني، دمج الفقرة ٩ و ١٠ كونها بنفس المضمون.
٤. المجال الرابع / حذف فقرة ١٤ كونها مكررة مع فقرة ١، كما حذفت فقرة رقم ١١ لأنها حصلت على نسبة اتفاق اقل من ٨٠٪.
٥. المجال الخامس / تم دمج فقرة (٩) و (٣) مع فقرة (٧)، كما تم حذف فقرة ١٢ كونها مكررة مع فقرة ٤ من

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد البحوث المحكمة

مختلفة (سعد، ١٩٩٨، ٢٠١). ومن المتفق عليه أن تكون قيمة معامل الفا معادلة او أكبر من (٠,٧٠) كي تكون ملائمة (Ferquson، ٢٨٧، ١٩٩٨) في (الجبوري، ٢٠٠٥، ١٢٤). اذ بلغت قيمة الثبات بطريقة الفا كرونباخ (٠,٩٦)

تطبيق الأداة:

طبقت استبانة البحث الحالي والخاصة بواقع عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية على عينة من موظفي وأساتذة كليات التربية في جامعة بغداد إذ بدأ التطبيق بتاريخ ٢٣/١٠/٢٠١٧ لغاية ١٧/٤/٢٠١٨.

الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية:

١. نسبة الاتفاق: لاستخراج نسبة اتفاق المحكمين بشأن كل فقرة في أداة البحث (الصدق الظاهري)، وحسب المعادلة الآتية:

عدد الموافقين * ١٠٠

نسبة الاتفاق =

العدد الكلي

٢. الوسط المرجح: استخدم لحساب نتائج استبانة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد:

ن_١ك_١ + ن_٢ك_٢ + ن_٣ك_٣ + ن_٤ك_٤ + ن_٥ك_٥

الوسط المرجح =

ك_١ + ك_٢ + ك_٣ + ك_٤ + ك_٥



٣. الوزن المثوي: لتحديد وزن كل فقرة من فقرات الأداة بحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الوزن المثوي} = \frac{\text{الوسط المرجح} * 100}{\text{القيمة القصوى}}$$

(عبد الرحمن: ١٩٩٩، ٧٥)

ب- معادلة (ارتباط بيرسون) لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار.

$$R = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث ان:

R = معامل ارتباط.

N = عدد أفراد العينة.

X = درجات أفراد العينة في الاختبار الأول.

Y = درجات أفراد العينة في الاختبار الثاني.

(Harnett، ١٩٨٢، ٥٢٣، في (البيضان، ٢٠٠٥، ٧٩)

ج- معادلة (الفا-كروناخ) لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق.

$$\text{معامل الثبات} = \frac{(n-1) \times (1 - \text{مع } 2) / 2}{2}$$

n = عدد الفقرات.

مع 2 = مجموع مربع تباين درجات الأفراد على الفقرات

ت 2 = مربع تباين الدرجات الكلية.

(Nannaly، ١٩٧٨، ٢١٤) في (المصدر السابق)

د- التباين المشترك العام: لقياس قوة الارتباط بمعنى قياس قوة الثبات.

$$R^*R = R2 \text{ (Ferquson\&Takean، ١٩٩٠، ٤١٨، في (الجيوري، ٢٠٠٥، ١٣٣))}$$

وقد تم اعتماد وسط مرجح فرضي نسبة لأوزان البدائل المعتمدة في الاستبانة وعلى النحو الآتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{1+2+3}{3} = \text{الوسط الفرضي}$$

$$\bar{w} = \frac{\sum w_i x_i}{\sum w_i} = \frac{100 \times 2}{3} = \frac{\text{الوسط الفرضي} \times 100}{\text{القيمة القصوى}}$$

لذا يعتمد الوزن المثوي الفرضي (٦٦, ٦٦) كحد مقبول للفقرة.

نتائج البحث:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

أولاً:- عرض النتائج ومناقشتها:

المهدف الأول: درجة إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة المعرفة في كليات التربية من وجهة نظر التدريسيين

والموظفين.

المجال الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (٥) ان هذا المجال يتضمن (٨) فقرة، والمعدل العام للوسط المرجح (٤٧, ١) والوزن

المثوي (٦٦, ١).

جدول (٥)

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المثوي
١	النظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات وبيانات.	٢,٠٦	٦٨,٧
٢	. وجود ثقافة تنظيمية تعمل على نشر الأفكار والتعلم التنظيمي	٢,٠٤	٦٨
٣	توفير المعلومات التي تساعد العاملين على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.	٢,٠٣	٦٧,٧
٤	تؤمن إدارة الكلية باستخدام التجارب والخبرات السابقة للعمل في المستقبل .	٢,٠١	٦٧
٥	تحرص على تناغم عمليات دمج المعرفة مع الأنشطة الإدارية كافة.	١,٩٩	٦٦,٣



٦	إدارة المعرفة تضيف قيمة إلى أنشطتها ونتاجها	١,٩٦	٦٥,٣
٧	تعطي الأولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.	١,٨٩	٦٣
٨	تشجيع تداول مصطلح إدارة المعرفة (المفاهيم المعرفية) بشكل مكثف بين العاملين.	١,٨٨	٦٢,٧
	المعدل العام	١,٤٧	٦٦,١

***حصلت الفقرة (٧) على تسلسل (١) بوسط مرجح بلغ (٢,٠٦) ووزن مثوي (٦٨,٧)، ونصت الفقرة على (النظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات وبيانات) والنتيجة تشير إلى إن الإدارة العليا تنظر إلى إدارة المعرفة بأنها إدارة معلومات من وجهة نظر عينة البحث (التدريسيين والموظفين) وهذا بالطبع يشير إلى وجود عدم وضوح في المفاهيم المرتبطة بالمعرفة وكيفية إدارتها، فالمعرفة هي نتاج لعناصر متعددة تبدأ من البيانات ثم المعلومات إلى أن تتكون المعرفة، فالمعرفة بوصفها البسيط ماهي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات فالمعرفة عبارة عن تراكم معلوماتي قائم على سياق معين يساعد الفرد في التصرف .

***حصلت الفقرة (٢) على تسلسل (٢) بوسط مرجح بلغ (٢,٠٤) ووزن مثوي (٦٨)، ونصت الفقرة على (وجود ثقافة تنظيمية تعمل على نشر الأفكار والتعلم التنظيمي) والنتيجة تشير إلى إن الإدارة العليا تؤمن بان احد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم، فالمؤسسة ذات العمل الإداري القائم على الأمر والإشراف والسلطة يعيق تشكيل الوحدات الاجتماعية المتفاعلة مع بعضها والتي تشكل الأساس لنقل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية . (ناصر واحمد، ٢٠١٢، ص ٣٩).

*** حصلت الفقرة (٥) على تسلسل (٧) بوسط مرجح بلغ (١,٨٩) ووزن مثوي (٦٣)، ونصت الفقرة على (تعطي الأولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة). تشير النتيجة أعلاه والتي هي أيضا دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦,٦٦) إلى إن الإدارة العليا لا تعطي أولوية لتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وهذا بالطبع يعود إلى الضعف في إدراك مفهوم إدارة المعرفة كون إدارة المعرفة من المجالات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتبنيها إذ لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة أو تصورا عن عمليات إدارة المعرفة . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة طاشكندي ودراسة العتيبي .

*** حصلت الفقرة (٦) على تسلسل (٨) بوسط مرجح بلغ (١,٨٨) ووزن مثوي (٦٢,٧)، ونصت الفقرة على (تشجيع تداول مصطلح إدارة المعرفة (المفاهيم المعرفية) بشكل مكثف بين العاملين). تشير النتيجة أعلاه والتي

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد

البحوث المحكمة

هي أيضا دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦,٦٦) إلى ضعف تداول مصطلح إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية وهذا يعود إلى القصور في ثقافة المعرفة فالمؤسسة التعليمية لا تعطي أولوية لإدارة المعرفة كما إنها لا تمتلك إستراتيجية لتطبيقها.

الهدف الثاني :- درجة ممارسة الإدارة العليا في كليات التربية لعمليات إدارة المعرفة في كليات التربية وواقع تطبيقها من وجهة نظر التدريسيين والموظفين .

المجال الثاني :- تشخيص المعرفة واكتسابها

يتضح من الجدول (٦) إن هذا المجال يتضمن (١٣) فقرة، و المعدل العام للوسط المرجح (٠٧, ٢) والوزن المثوي (٦٩) .

جدول (٦)

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المثوي
٩	تشجع على الحوار العلمي بين منتسبيها من خلال عقد الندوات وورش العمل لتبادل الأفكار.	٢,٣٣	٧٧,٧
١٠	تدعم الأفكار الجديدة والإبداعية لتنمية المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للكلية	٢,٢٩	٧٦,٣
١١	تحتفظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تحتويها.	٢,٢٢	٧٤
١٢	تراجع أنشطة البحث العلمي ومدى ارتباطها بمجتمع المعرفة	٢,٢٠	٧٣,٣
١٣	تقيم ندوات وورش عمل حول المعرفة التي تحتاجها لعمالها الإداري والعلمي	٢,١٠	٧٠
١٤	تشجع العاملين على تطوير المعرفة لديهم والاستفادة منها في العمل الإداري والعلمي.	٢,٠٧	٦٩
١٥	تنظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة .	٢,٠٦	٦٨,٧
١٦	تراجع المعارف المتضمنة في مناهجها الدراسية ومدى ملاءمتها لسوق العمل .	٢,٠٣	٦٧,٧
١٧	تستقطب إدارة الكلية أصحاب الخبرة والكفاءة للاستفادة من خبراتهم.	٢,٠١	٦٧



١٨	تنشئ تحالفات و شراكة مع المؤسسات التعليمية والإنتاجية في سوق العمل.	٢	٦٦,٦
١٩	توظف التغذية الراجعة من مخرجاتها لتحسين عملها المستقبلي	١,٩٥	٦٥
٢٠	تعتمد على التقنيات الحديثة في تشخيص المعرفة	١,٩٣	٦٤,٣
٢١	تضع إدارة الكلية إستراتيجية للاحتياجات المعرفية وما تملكه منها .	١,٧٥	٥٨,٣
	المعدل العام	٢,٠٧	٦٩

***حصلت الفقرة(١٦) على تسلسل (١) بوسط مرجح بلغ (٢,٣٣) ووزن مئوي (٧٧,٧)، ونصت الفقرة على(تشجع على الحوار العلمي بين منتسبيها من خلال عقد الندوات وورش العمل لتبادل الأفكار.) وتشير النتيجة إلى إن الإدارة العليا تعقد ندوات وورش عمل باستمرار لإيائها بان استخراج المعرفة يتم من خلال اللقاءات التي تسمح بنقل المعرفة من شخص لأخر إذ أن هناك علاقة وثيقة ومتكاملة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة. (مبارك و ليليا، ٢٠١٢، ص٨)

***حصلت الفقرة(١٨) على تسلسل (٢) بوسط مرجح بلغ (٢,٢٩) ووزن مئوي (٧٦,٣) ونصت الفقرة على(تدعم الأفكار الجديدة والإبداعية لتنمية المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للكلية). وتشير النتيجة إلى إن الإدارة العليا تدعم كل ما هو جديد من الأفكار لاشك إن الأفكار الجديدة والمبدعة لها أهمية في توسيع القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تمكنها من تفسير ومعالجة المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجة بطريقة مبدعة وتحويلها إلى أفكار جديدة تترجم إلى أساليب عمل وخدمات (عبد الفتاح وسمية، ٢٠٠٩، ص٢٩٧)

***حصلت الفقرة(١٣) على تسلسل (٢٠) بوسط مرجح بلغ (١,٩٣) ووزن مئوي (٦٤,٣)، ونصت الفقرة على(تعتمد على التقنيات الحديثة في تشخيص المعرفة). تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المئوي الفرضي (٦٦,٦) إلى افتقار الإدارة العليا لامتلاك تقنيات حديثة لتشخيص المعرفة، إذ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مطلب أساسي لتشخيص المعرفة .

***حصلت الفقرة(٩) على تسلسل (٢١) بوسط مرجح بلغ (١,٧٥) ووزن مئوي (٥٨,٣)، ونصت الفقرة على(تضع إدارة الكلية إستراتيجية للاحتياجات المعرفية وما تملكه منها). تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المئوي الفرضي (٦٦,٦) إلى إن الإدارة العليا لا تمتلك إستراتيجية توضح من خلالها الاحتياجات المعرفية وما تملكه منها فالإستراتيجية تمكن الكليات من تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود من

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد البحوث المحكمة

المعرفة فعلا مقابل ما يجب عليها معرفته إذ تقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة من خلال تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. فالفارق بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة يمثل مقدار الجهد المبذول الذي تحتاجه المؤسسة للوصول إلى الابتكار.

المجال الثالث: - توليد المعرفة

يتضح من الجدول (٧) إن هذا المجال يتضمن (٩) فقرة، والمعدل العام للوسط المرجح (٩٧, ١) والوزن المثوي

(٦٥, ٧)

جدول (٧)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي
٢٢	تؤكد على العمل وفق المراجع البحثية لتوليد المعرفة الجديدة	٢, ١٢	٧٠, ٧
٢٣	تهيئ المناخ المناسب لدعم اثر البحث العلمي في إنتاج المعرفة وتطويرها	٢, ١٠	٧٠
٢٤	تستقطب الكلية الملاكات البشرية المؤهلة للحصول على المعرفة الفاعلة	٢, ٠٨	٦٩, ٣
٢٥	توظف تقنيات وإجراءات أو وسائل عمل حديثة مما يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين وتحديث طرائق العمل .	٢, ٠٧	٦٩
٢٦	تضع إدارة الكلية إستراتيجية لتحليل بيئتها الداخلية (تشخيص القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (تشخيص الفرص والتحديات).	١, ٩٨	٦٦
٢٧	تستثمر الخبرات والتجارب المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تسهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات	١, ٩٣	٦٤, ٣
٢٨	تدعم الأفراد المبدعين وتوفر الظروف المناسبة لهم من أجل إنتاج معرفة جديدة	١, ٨٦	٦٢
٢٩	توفر آليات لاستقبال مقترحات سوق العمل لتطوير معارفها	١, ٨٥	٦١, ٧
٣٠	توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يسهل العمل الإداري والعلمي في الكلية	١, ٧٥	٥٨, ٣
	المعدل العام	١, ٩٧	٦٥, ٧

** حصلت الفقرة (٢٥) على تسلسل (٢٢) بوسط مرجح بلغ (٢, ١٢) ووزن مثوي (٧٠, ٧)، ونصت

الفقرة على (تؤكد على العمل وفق المراجع البحثية لتوليد المعرفة الجديدة) لاشك إن المراجع البحثية تسهم في توليد رأس مال معرفي جديد من خلال تبادل المعارف الضمنية للباحثين مما يسهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخير

إلى الطلبة. ومن ثم هذا الأمر يعيق توليد المعارف الجديدة .

**حصلت الفقرة(٢٤) على تسلسل (٣٠) بوسط مرجح بلغ (١,٧٥) ووزن مثوي (٥٨,٣)، ونصت الفقرة على(توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يسهل العمل الإداري والعلمي في الكلية) تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦,٦) إلى ضعف الإدارة من توفير بنية تقنية تسهل عملها الإداري والعلمي مثل برمجيات (محركات البحث الالكتروني) المتقدمة قواعد ونظم المعلومات أجهزة حاسوب علما إن لهذه التقنية دورا أساسيا في تسهيل عمليات جمع المعلومات وحفظها ونشرها وتبادلها. وتمكن من حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها .

المجال الرابع :- خزن المعرفة وتنظيمها

يتضح من الجدول (٨) إن هذا المجال يتضمن (١٢) فقرة، و المعدل العام للوسط المرجح (١٦, ٢) والوزن المثوي (٧٢)

فضلا عن تنفيذ خطط عمل جديدة تمكن من تطوير مهارات الباحثين وتحقيق الإبداع في العمل العلمي .

**حصلت الفقرة(٢٦) على تسلسل (٢٣) بوسط مرجح بلغ (٢, ١٠) ووزن مثوي (٧٠)، إذ تشير النتيجة إلى دور الإدارة في دعم البحث العلمي من خلال توفير مستلزماته كافة إيمانا منها بدور البحث العلمي بتوليد معرفة جديدة

**حصلت الفقرة(٢٧) على تسلسل (٢٨) بوسط مرجح بلغ (١, ٨٦) ووزن مثوي (٦٢)، ونصت الفقرة على(تدعم الأفراد المبدعين وتوفير الظروف المناسبة لهم من اجل إنتاج معرفة جديدة) تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦,٦) ضعف الإدارة العليا برعاية المبدعين من العاملين والباحثين علما إن «المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الإبداع عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة الجديدة». (احمد وسارة، ٢٠١١، ص٦).

**حصلت الفقرة(٢٢) على تسلسل (٢٩) بوسط مرجح بلغ (١, ٨٥) ووزن مثوي (٦١, ٧)، ونصت الفقرة على(توفر آليات لاستقبال مقترحات سوق العمل لتطوير معارفها) تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦,٦) إلى ضعف الإدارة في توفير آليات لاستقبال مقترحات سوق العمل لتطوير معارفها وهذا بالطبع لا يمكن الإدارة من تغيير طبيعة عملها أو نوعية المعارف التي تقدمها

جدول (٨)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي
٣١	وجود دعم لدور المكتبة في حفظ المعرفة واسترجاعها	٢, ٢٨	٠,٧٦
٣٢	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	٢, ٢٧	٧٥,٧
٣٣	وجود تعليقات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها	٢, ٢١	٧٣,٧
٣٤	تنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة عن المعرفة	٢, ٢٠	٧٣
٣٥	استخدام وسائل حديثة (الالكترونية) لتخزين المعلومات والبيانات	٢, ٢٠	٧٣,٣
٣٦	. توثيق المعرفة الجديدة والمكتسبة في شتى المجالات بالكلية	٢, ١٨	٧٢,٧
٣٧	تنظيم المعرفة بشكل يسهل التعامل معها لحل بعض المشكلات التي تواجهها .	٢, ١٧	٧٢,٣
٣٨	توحيد المصطلحات المعرفية وأدلة العمل في الوحدات كافة.	٢, ١١	٧٠,٣
٣٩	تهتم بتوفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أقسامها.	٢, ١١	٧٠,٣
٤٠	يتم تحديث الموجودات المعرفية بشكل مستدام	٢, ٠٨	٦٩,٣
٤١	توفير قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للعاملين	٢, ٠٦	٦٨,٧
٤٢	. تعمل على توثيق المشكلات التي تم مواجهتها وطرائق حلها للإفادة منها لاحقا	٢, ٠٦	٦٨,٧
	المعدل العام	٢, ١٦	٧٢

*** في هذا المجال حصلت كل الفقرات على درجات جيدة وأعلى من قيمة الوسط الفرضي إذ حصلت الفقرة (٣٤) على تسلسل (٣١) بوسط مرجح بلغ (٢, ٢٨) ووزن مثوي (٠,٧٦)، ونصت الفقرة على (وجود دعم لدور المكتبة في حفظ المعرفة واسترجاعها) وتشير النتيجة أعلاه إلى اهتمام الإدارة العليا ودعمها لمكتبة الكلية باعتبارها احد المصادر المهمة حفظ المعرفة واسترجاعها.

*** حصلت الفقرة (٣١) على تسلسل (٣٢) بوسط مرجح بلغ (٢, ٢٧) ووزن مثوي (٧٥,٧)، وتشير



أ.م.د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

النتيجة أعلاه إلى توافر نظام لصيانة المعرفة إذ إن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما القيمة البعيدة للمعرفة (Duffy, 2000) في (صلاح و باسم، 2012، 172) كذلك تقييم قاعدة المعرفة ومراجعتها وفحصها للتأكد من حداثةها وملائمتها للوضع الراهن الذي تعيشه المنظمة انطلاقاً من حقيقة مفادها إن نتيجة التغيير في ظروف البيئتين والتطور العلمي فإن جزء من المعرفة تتحول إلى معلومات وبيانات وجزء آخر سيتم حذفه (عبد الفتاح وسمية، 2009، ص298).

** حصلت الفقرة (36) على تسلسل (41) بوسط مرجح بلغ (2,06) ووزن مثوي (68,7)، ونصت الفقرة على (توفير قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للعاملين) وتشير النتيجة توفير الإدارة إلى قاعدة معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالمؤسسة التعليمية ومواردها المختلفة وكذلك جمع المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار وجعلها متوافرة بسهولة ويسر للمستفيدين منها. (إيوان، 2009، 39)

** حصلت الفقرة (38) على تسلسل (42) بوسط مرجح بلغ (2,06) ووزن مثوي (68,7)، ونصت الفقرة على (تعمل على توثيق المشكلات التي تم مواجهتها وطرائق حلها للإفادة منها لاحقاً) الإدارة تهتم في حفظ الآراء والحلول المقترحة للتعامل مع المشكلات وتوثيق ما يتم التوصل إليه من نتائج بشكل يسهل الرجوع إليه والإفادة منها عند الحاجة.

المجال الخامس :- نقل المعرفة والمشاركة فيها

يتضح من الجدول (9) إن هذا المجال يتضمن (10) فقرة، والمعدل العام للوسط المرجح (1,93) والوزن المثوي

(64,33)

جدول (9)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المثوي
43	توفر الانترنت للحصول على أية معلومات يحتاجها العاملين	2,08	69,3
44	تعمل على صياغة التقارير والتوجيهات الجامعية في صورة تمكن من نشر المعرفة في الكلية	2,07	69
45	تعقد لقاءات بين العاملين وبشكل دوري لتبادل المعرفة ومناقشة المستجدات المعرفية	2	66,66
46	تشجع العاملين على إتباع ثقافة المشاركة والتبادل المعرفي.	1,97	65,66
47	تسعى الى نشر المعرفة بين الوحدات المختلفة عن طريق البوسترات أو إقامة دورات وورش العمل	1,94	64,66
48	تحرص إدارة الكلية على بناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معاً مما يساعد على توزيع المعرفة بينهم وتوليد أفكار خلاقة تجعل المنظمة متميزة	1,9	63,33

٤٩	١,٨٨	٦٢,٦٦	. توجه العاملين على استخدام البريد الالكتروني بين الشعب والوحدات الإدارية في الكلية والجامعة
٥٠	١,٨٤	٦١,٣٣	. توفر الكلية شبكة اتصال داخلية (انترنت) بين الأقسام العلمية وعمادة الكلية تمكن من تبادل المعرفة بين العاملين
٥١	١,٨٣	٦١	تعمل على ربط الحوافز بمدى إسهام الفرد في نشر المعرفة وتبادلها مع الآخرين
٥٢	١,٨٢	٦٠,٦٦	توفير بنية تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح لتدفق المعرفة بين العاملين
	١,٩٣	٦٤,٣٣	المعدل العام

※ حصلت الفقرة (٥٢) على تسلسل (٤٣) بوسط مرجح بلغ (٠٨, ٢) ووزن مئوي (٣, ٦٩)، ونصت الفقرة على (تعقد لقاءات بين العاملين وبشكل دوري لتبادل المعرفة ومناقشة المستجدات المعرفية). الإدارة العليا تؤمن بعقد اللقاءات وبشكل دوري مع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية فمن خلال هذه اللقاءات يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى وذلك لمشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه

※ حصلت الفقرة (٥٠) على تسلسل (٤٤) بوسط مرجح بلغ (٠٧, ٢) ووزن مئوي (٦٩, ٦)، إذ تحصر الإدارة العليا على نشر توجيهات الجامعة بشكل مستمر مما يمكنها من نشر المعرفة بين أقسام الكلية ووحداتها وشعبها الإدارية.

※ حصلت الفقرة (٤٦) على تسلسل (٥١) بوسط مرجح بلغ (٨٣, ١) ووزن مئوي (٦١, ٦)، تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المئوي الفرضي (٦٦, ٦) ضعف الإدارة بتقديم الحوافز للعاملين الذين يسهمون بنشر المعرفة في حين إن وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة يشجع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم .

※ حصلت الفقرة (٤٧) على تسلسل (٥٢) بوسط مرجح بلغ (٨٢, ١) ووزن مئوي (٦٦, ٦)، ونصت الفقرة على (توفير بنية تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح لتدفق المعرفة بين العاملين) تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المئوي الفرضي (٦٦, ٦) ضعف الإدارة في استخدام سياسية الباب المفتوح فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو هيكل قائم على أسس بيروقراطية هذا النمط يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك بيها وإصدار أوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال.

المجال السادس / تطبيق المعرفة :-

يتضح من الجدول (١٠) إن هذا المجال يتضمن (١٠) فقرة، والمعدل العام للوسط المرجح (٠٧, ٢) والوزن

المئوي (٦٩)



جدول (١٠)

ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المثوي
٥٣	الاستعانة بذوي الخبرات والمختصين في إثراء العمل وأغناه بمعارف جديدة.	٢, ٣٣	٧٧, ٧
٥٤	تستثمر المعرفة المتاحة في تطوير عمليات وأنشطة البحث العملي بما يفيد في تطوير المعرفة وتدويرها .	٢, ٢٩	٧٦, ٣
٥٥	تستخدم المعرفة المتاحة بشكل يعزز أدائها وانجاز مهامها	٢, ١٢	٧٠, ٧
٥٦	توجه إدارة الكلية على استخدام طرائق حديثة لتحسين العمل	٢, ١٠	٧٠
٥٧	تعمل على ترجمة المعرفة إلى خطط لتطوير عملها	٢, ٠٨	٦٩, ٣
٥٨	. تحوّل العاملين بعض الصلاحيات في انجاز العمل	٢, ٠٦	٦٨, ٧
٥٩	تستفيد من المعلومات المكتسبة من الأساتذة في تطوير العمل الإداري والعلمي	٢, ٠٣	٦٧, ٧
٦٠	تتابع إدارة الكلية تطبيق الأفكار المعرفية الجديدة	١, ٩٨	٦٦
٦١	تحرص إدارة الكلية على تدريب العاملين على أساليب جديدة في العمل.	١, ٩٣	٦٤, ٣
٦٢	تتابع تطبيق العاملين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.	١, ٨٦	٦٢
	المعدل العام	٢, ٠٧	٦٩

***حصلت الفقرة (٦٠) على تسلسل (٥٣) بوسط مرجح بلغ (٢, ٣٣) ووزن مثوي (٧٧, ٧)، ونصت الفقرة على (الاستعانة بذوي الخبرات والمختصين في إثراء العمل وأغناه بمعارف جديدة). تشير النتيجة إلى حرص الإدارة على تطوير معارفها من الناحية الإدارية والعلمية من خلال استقطاب ذوي الخبرات والمتخصصين لتزويد المؤسسة بالمعارف الجديدة .

***حصلت الفقرة (٦٢) على تسلسل (٥٤) بوسط مرجح بلغ (٢, ٢٩) ووزن مثوي (٧٦, ٣)، تشير النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا بأهمية البحث العلمي في توليد معارف جديدة وتدويرها .

***حصلت الفقرة (٥٤) على تسلسل (٦١) بوسط مرجح بلغ (١, ٩٣) ووزن مثوي (٦٤, ٣)، ونصت الفقرة على (تحرص إدارة الكلية على تدريب العاملين على أساليب جديدة في العمل) تشير النتيجة أعلاه والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن المثوي الفرضي (٦٦, ٦) ضعف دور الإدارة في تدريب العاملين على أساليب حديثة في العمل الإداري واقتصار الدورات التدريبية لغرض الترفيع الوظيفي. في حين إن أساليب العمل الحديثة تزيد من معرفة العاملين وتعطي قيمة مضافة للمؤسسة امن خلال تغيير أساليب عملها وتطورها وتجعلها مرتبطة

٤. تؤمن الإدارة العليا بأهمية التعلم التنظيمي

وهذا بالطبع يعد احد الأبعاد المهمة لإدارة المعرفة.

٥. اعتماد الإدارة العليا على السجلات لتوثيق

معلوماتها دون توظيف التقنيات الحديثة لتشخيص المعرفة واكتسابها.

٦. افتقار الإدارة العليا لاستراتيجية تحدد من

خلالها احتياجاتها المعرفية في حين الجامعة والكليات

التابعة لها بحاجة ماسة الى المعرفة وإيجاد استراتيجية معرفية تكفل فاعلية إدارة المعرفة في كل وحدات

الجامعة.

٧. توفر الإدارة العليا الدعم المناسب للبحث

العلمي باعتباره أحد المصادر الأساسية في توليد المعرفة.

٨. عقد لقاءات دورية مع العاملين وأعضاء

الهيئة التدريسية هذا بالطبع يمكن المؤسسة من نشر المعرفة وتبادلها.

٩. الحصول على المعرفة يكون بواسطة

إجراءات إدارية محددة سابقا وهذا يعكس بيروقراطية الهيكل التنظيمي وعدم مرونته إذ لا يسمح بتدفق المعرفة.

التوصيات:-

١. العمل على تبني أفكار ومبادئ إدارة

المعرفة بحيث تصبح أسلوب إداري يساعد الكلية على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

٢. إشاعة ثقافة إدارة المعرفة في كليات التربية

وتوعية العاملين بالمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة

بمفهوم التعلم التنظيمي .

**حصلت الفقرة (٥٥) على تسلسل (٦٢)

بوسط مرجح بلغ (٨٦,١) ووزن مؤوي (٦٢)،

ونصت الفقرة على (تتابع تطبيق العاملين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها). تشير النتيجة أعلاه

والتي هي دون الوسط الفرضي البالغ (٢) والوزن

المؤوي الفرضي (٦٦,٦) ضعف الإدارة في متابعة

تطبيق العاملين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها .

الاستنتاجات :-

بعد عرض النتائج ومناقشتها استنتج الباحثان الآتي:

١. الإدارة العليا في كليات التربية لديها قصور في ادراك مفهوم إدارة المعرفة إذ تنظر إلى إدارة المعرفة

بأنها إدارة معلومات إذ حصل مجال مفهوم إدارة

المعرفة اقل معدل للوسط المرجح والوسط الفرضي من بين المجالات الأخرى.

٢. ضعف الإدراك لهذا المفهوم أدى إلى

ضعف انتشار هذا المفهوم بين العاملين لذا من

الصعب دمج إدارة المعرفة ضمن أنشطتها في حين إن

الجامعة والكليات التابعة لها وأقسامها العلمية أحوج

من غيرها من المؤسسات إلى معرفة مضامين المعرفة وإدارتها.

٣. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة

كالآتي (خزن المعرفة وتنظيمها، تشخيص المعرفة،

واكتسابها، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة

والمشاركة فيها)



أ. م. د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخبير

الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

٥. احمد عبد السلام سليم، (٢٠١٠) الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر

٦. الأحمّد، عدنان سليمان، (٢٠٠٤) «رؤيا إستراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجاً»، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، (إدارة المعرفة بالعالم العربي)، ٢٦-٢٨ ابريل، جامعة الزيتونة - عمان.

٧. إيمان سعود أبو خضير، (٢٠٠٩) تطبيقات

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات»، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية ٨. البيضاني، ماجد بريسم، (٢٠٠٥)

«أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها»، كلية التربية - ابن الهيثم، بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)

٩. توفيق عبد الرحمن، (٢٠٠٤)، الإدارة بالمعرفة - تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر،

١٠. الجابري، كاظم كريم رضا، (٢٠٠٤) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ١، مكتبة الأنعمي للطباعة والاستنساخ، بغداد،

١١. الجبوري، و داد مهدي، (٢٠٠٥) «بناء

أنموذج لتطوير عملية الاتصال الإداري والتربوي في الأقسام العلمية بكليات جامعة القادسية، كلية التربية

وكيفية تفعيلها في عملهم.

٣. وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعات والكليات التابعة لها. المقترحات:-

- إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة في الجامعات العراقية خاصة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيقها او معوقات تطبيقها أو علاقتها بتطوير الأداء الجامعي. المصادر العربية:-

١. أبو خضير، إيمان سعود، (٢٠٠٩) «

تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات»، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، من ١-٤، نوفمبر.

٢. أبو العلا، ليلي محمد حسني، (٢٠١٢) «درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ١ العدد ٤، أيار.

٣. أبو فارة يوسف، احمد خليل عليان،

(٢٠١٠)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ١٨ (١)

٤. احمد طرطار وسارة حليمي، (٢٠١١)

«أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات

- الإدارية والمالية .
١٩. السباني، محمد، (٢٠٠١)، "المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة فيلادلفيا، الأردن
٢٠. الشمري، مشعان ضيف الله مقبل، (٢٠٠٨) تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم ورؤساء الأقسام تصور مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية .
٢١. صلاح عبد القادر وباسم فيصل، (٢٠١٢) «دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣١ .
٢٢. طاشكندي، زكية ممدوح، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى السعودية .
٢٣. الظاهر، نعيم، (٢٠٠٨) إدارة المعرفة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة .
٢٤. عبد الرحمن عدس، (١٩٩٩) الإحصاء في التربية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢، عمان .
١٠. ابن الهيثم، بغداد، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ١٢. جواهر بنت عواض مصلح، (٢٠٠٧) إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية .
١٣. جيمس شامبي ومايكل هامر، (١٩٩٥) (الهندسة إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان وآخرون، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، ط١، القاهرة .
١٤. حجازي، هيثم علي، (٢٠٠٥) «إدارة المعرفة مدخل نظري»، الأهلية للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن .
١٥. سعدا، عبد الرحمن، (١٩٩٨)، القياس النفسي (النظرية والتطبيق)، القاهرة، دار الفكر العربي، ط٣ .
١٦. سعد غالب ياسين، (٢٠١٦)، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
١٧. سمية بن عامر بوران، (٢٠١٦)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة الأولى، عمان، الأردن
١٨. سوزان صالح دروزه، (٢٠٠٨) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي / دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ن كلية العلوم



أ. م. د. فائز جلال كاظم ... د. سراب فاضل مخير

للمنظمات في عصر العولمة «، المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة من ١٥-١٧، ديسمبر،
جامعة الجنان، لبنان .

٣٤. مكليود، رايموند ، (٢٠٠٠)، نظم
المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار
المريخ للنشر، الرياض .

٣٥. المنصوري، احمد بن محمد وعلي محمد
جبران، «درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة
السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء
هيئة التدريس فيها «، مجلة جامعة الخليل للبحوث،
المجلد ١٠، العدد ٢

٣٦. الناصر، علاء حاكم، (٢٠٠٧) «بناء
أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد»،
كلية التربية - ابن الهيثم، بغداد، (أطروحة دكتوراه غير
منشورة).

٣٧. ناصر جاسر الأغا و احمد غنيم أبو الخير،
(٢٠١٢) واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة
القدس وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى
(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر،
العدد الأول .

٣٨. نجم عبود نجم، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة
المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط٢، دار
الوراق للنشر والتوزيع، عمان .

المصادر الأجنبية

٢٥. عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة وسمية
محمد توفيق الخليلي، (٢٠٠٩) «مكونات إدارة المعرفة
دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية»،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥ العدد ٣،
الاردن .

٢٦. العتيبي، ياسر عبدالله تركي ، (٢٠٠٧)،
إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية،
أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى،
السعودية .

٢٧. العلي، عبد الستار وآخرون، (٢٠٠٦)
المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن .

٢٨. فراس محمد عودة، (٢٠١٠)، واقع إدارة
المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .

٢٩. القطارنة، زياد ، (٢٠١١) إدارة المعرفة،
دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٣٠. قنديلجي، عامر إبراهيم، (١٩٩٣)،
البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار
الشؤون الثقافية، العراق، بغداد.

٣١. الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، إدارة
المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،
ط١، القاهرة.

٣٢. الإمام، مصطفى وآخرون، (١٩٩٠)
التقويم والقياس، دار الحكمة، بغداد،

٣٣. مبارك بو عشية و ليليا بن منصور،
(٢٠١٢) « إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث

glewood.

8. Ferguson, E.(1998) ,”The roles of raw and calibrated medical knowledge”, psychology Health and Medicine, vol.1, No.3.

9. Ganesh D.Bhatt, (2001), “Knowledge management in organizations:examining the interaction between technologies, techniques and people”, The Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No.1

10. Harnett, Dorald, (1982), “Statistical Methods” 3rded, Addison–Wesley Publishing Co. London

11. Keyes, Jessica.(2006). Knowledge Management, Business Intelligence, and Content Management: the IT Practitioner’s Guide. New York. Auerbach Publications, Taylor & Francis Group

12. Keeley ,2004 ,Institutional Research as the Catalyst for the Exent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations , Unpub-

1. Best:J.W. (1981)•Research in Education, 4th Ed, Englewood Cliffs•N•PrnticeHill•Inc .

2. Boisot.M•H. (1998),Knowledge Assets, New York: Oxford University Press.

3. Broq, W. (1981), Applying Education Research, A practical Guide .

4. CoukosSommel .(2003)” Knowledge Management in Research Universities: the processes and strategies” paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, Chicago.21-25 April 2003

5. Cronbach•J.(1964)•Essential of psychological tests•Harber brothers publish.

6. Duffy, J. (2000) Knowledge Management: To be or not to be, Information ,Management Journal, Vol. 34, Issue 1.

7. Ebel, Robert, (1972)•Essentials of Education Measurement, En-



lished doctoral dissertation, North-central University, Arizona, U.S.A

13. Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), "The knowledge creating company: how

Japanese companies create the dynamics of innovation", (New York: Oxford University Press.

14. Nunnally, J., (1978), Psychometric Theory, McGraw Hill Book Company New York

15. Turban, E., Mclean, E., and Wetherbe, J. (2005). Information Technology for Management. 5th Ed. Wiley

16. Wiig, Karl M. (2002) Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington, Schima Press



