

# اتجاهات استراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية على وفق الألفية الحاضرة: دراسة تحليلية لأراء عينة من الاكاديمين في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل

د. علاء احمد حسن

مدرس في كلية الادارة و الاقتصاد

في جامعة الموصل

## المخلص

تعد المعرفة مورداً لا ينضب على نحو يغاير الموارد الأخرى وهو ما يؤثر أهميتها باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن دون شك فإن إستراتيجيتها كفيلة بإتاحة المورد بشكل مستدام، وفي إطار ذلك تهدف هذه الدراسة إلى تكييف أنموذج لإستراتيجية إدارة المعرفة ينسجم مع معطيات الألفية الحاضرة، وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استبانته وزعت على عينة قوامها 51 تدريسياً وبعد الحصول على البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ver 12، وبعد رصد النتائج تم استقراء جملة استنتاجات أهمها يمكن تكييف أنموذج Dubois and Wilkerson, 2008 على وفق معطيات الألفية الحاضرة هذا، وقدمت جملة توصيات من شأنها تفعيل تطبيق الأنموذج بعد نجاح تكييفه وفقاً لأراء المبحوثين.

## Abstract

Knowledge is a resource for inexhaustive as a departure from other resources, which indicates the importance towards the achievement of strategic objectives of the organization, and without doubt, the strategy capable of providing the resource in a sustainable manner, in this frame research aims at present to adapt the model for knowledge management strategy in line with the requirements of the Millennium present, and to this objective questionnaire was designed and distributed to a sample of 51 lectures After obtaining the data was statistically analyzed using statistical program SPSS ver 12, after monitoring the results were extrapolated among the most important conclusions of the model can be adapted Dubois and Wilkerson, 2008 according to data on the present millennium.

This, and made other recommendations, would activate the application form after the success of adaptation, according to the views of respondents.

## المقدمة

تعد المعرفة أقدم المصطلحات وجوداً على الرغم من حداثة تناولها اصطلاحاً بدليل أن سيدنا آدم (عليه السلام) أنزل إلى الأرض وهو لديه معرفة ضمنية إذا ما أردنا تسقيط الإطار المفاهيمي عليها، وهكذا بدأت الرسائل السماوية وما لاحقها من خلافات وحضارات ودول يشهد لها التاريخ إلى يومنا هذا توارثت من خلالها المعرفة كماً ونوعاً بعد أن ساهمت كل منها بتكوين هذا الإرث حسب المعطيات البيئية

التي كانت تسود في كل حقبة على حده، وها هيا البيئة الحاضرة تفرز جملة معطيات لعل أهمها التركيز على السلوك بغض النظر عن طبيعته بعد أن كانت خصائص الفرد أو المنظمة تدرس، ولكي يمكن توجيه هذا السلوك على نحو مناسب ينبغي دراسته على وفق الاتجاهات بمكوناتها المعرفية والشعورية لكي تنعكس لاحقاً في سلوكهم، بخاصة قد بدأ الأفراد يمثلون رأسمال حقيقي للمنظمة يقاس ضمن ميزانيتها، من هنا حاولنا استثمار المعرفة الشعورية في الأفراد لفرض تحويل ما يملكونه إلى معرفة ظاهرة تهدف إلى ردم الفجوة المعرفية وان هذه الفكرة تتم ضمن إستراتيجية إدارة المعرفة أخذين بنظر الاعتبار المعطيات البيئية في الألفية الحاضرة في إطار التطرق جملة نماذج تمهيداً لتكييف أحدها لاحقاً، وتحقيقاً لما سبق سيتم التطرق إلى ثلاثة مباحث ينصرف الأول لتوضيح التركيب الفكري للبحث تحت عنوان منهجيته والثاني الإطار النظري لكي يصف المفهوم والتطور والنماذج والثالث الإطار الميداني ليختبر صحة اتجاهات الدراسة.

## المحور الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

بات التعامل مع المدخل الشعوري لإدارة أداء العاملين من المداخل الفاعلة بخاصة وأنهم أصبحوا المورد الرئيس للمنظمات إن لم نقل الأهم بفضل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، إلا أن هذا المدخل استخدم للحفاظ على العاملين وليس لاستثمار الموجود المعرفي لعقولهم على الرغم من إمكانية استخدامه لذلك من جهة، وتطور مفهوم المعرفة واستراتيجياتها بما ينسجم مع البيئة وإفرازاتها التي هي الأخرى تتغير على نحو مستمر من جهة ثانية من هنا وجدنا إمكانية معالجة هذه المشكلة لا سيما بعد إثارتها على النحو الآتي:

1. يمكن أن يعد شعور العاملين معرفة؟
2. يمكن أن تكون المعرفة الشعورية إستراتيجية لإدارة المعرفة؟
3. يمكن أن تكون المعرفة الشعورية إستراتيجية لإدارة المعرفة ضمن أنموذج يستوعب معطيات الألفية الحاضرة؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال الآتي

1. الأهمية النظرية: يمكن أن تتجلى أهمية الدراسة من خلال تقديمها إطاراً نظرياً ربما يوفر مرجعاً للأبحاث اللاحقة فضلاً عن تحديد اتجاهاتها، بما يعزز تطبيق النموذج المكيف لاحقاً.
2. الأهمية الميدانية: يمكن أن تحدد هذه الأهمية من خلال حث المبحوثين على الانتباه نحو المعرفة في إطارها الشعوري فضلاً عن الثقافتين الإلكترونية والمتعددة، وعدهم جزءاً من استراتيجيات المعرفة التنظيمية في منظماتهم على النحو الذي يفعلها.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

يسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على إمكانية أن يكون الشعور معرفة.
2. السعي نحو اختبار إمكانية أن تكون المعرفة الشعورية إستراتيجية لإدارة المعرفة التنظيمية ضمن أنموذج مكيف.
3. السعي نحو اختبار إمكانية أن تكون كل من الثقافتين الإلكترونية والمتعددة إستراتيجية لإدارة المعرفة التنظيمية ضمن أنموذج مكيف.
4. تقديم إطار نظري يساهم في بلورة الأبحاث المستقبلية، فضلاً عن طرح العديد من النماذج الخاصة بإستراتيجية إدارة المعرفة وتقويمها تمهيداً لتكييفها.

## رابعاً: فرضيات الدراسة

إجابة لأسئلة الدراسة، يمكن طرح الفرضيات الآتية:

1. يعتمد بعد المحتوى على المعرفة الشعورية بالآخرين.
2. تعتمد الثقافة المعرفية على كل من (الثقافة الإلكترونية، والثقافة المتعددة(الدولية).
3. تتكيف أحد النماذج لإستراتيجية إدارة المعرفة على وفق معطيات الألفية الحاضرة.
4. تتباين أبعاد النموذج المكيف في أهميتها على وفق معطيات الألفية الحاضرة

## رابعاً: منهج الدراسة و تقاناته ومجتمعه وعينته

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز بحثه، لاعتقاده بملاءمته في بلوغ أهدافه، كما اعتمد على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماته من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة، ووقعت في محورين ، اختص الأول منها بالمؤشرات التعريفية للمبجوثين، وضم الثاني متغيرات الدراسة الخاصة بإستراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية ضمن المتغيرات (المحتوى و العمليات والتقانة والثقافة المعرفية)، أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التقانات الميسرة في البرنامج الجاهز (SPSS ver 15) لحساب (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية،والاختبارات المقارنة) وقد حققت الفائدة في إنجاز بحثه الميداني.

أما ما يخص المجتمع فقد شمل التدريسيين في الأقسام العلمية(إدارة الأعمال، الإدارة الصناعية، نظم المعلومات الإدارية) والبالغ عددهم 89 تدريسيياً وقد تم اخذ عينة قوامها 51تدريسيياً لقرب اختصاصاتهم واهتماماتهم من متغيرات الدراسة، وفيما يتعلق عن سبب اختيار هذا المجتمع عموماً يتحدد بأن الدراسة اتجه نحو إطار فكري فهم أكثر قدرة على الحكم من متغيراته وصولاً لاختباره لاحقاً من قبل باحثين آخرين بعد اختبار صحة متغيراته.

## خامساً: بعض الدراسات ذات العلاقة

1. دراسة(التميمي والخشالي، 2008)

دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية إدارة المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقة بين أفراد الجماعة، وهي الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني وسلوك الرقابة عن قرب، أما إستراتيجيات إدارة المعرفة فقد حددت بنوعين هما إستراتيجية التوجه نحو الفرد وإستراتيجية التوجه نحو النظام، كما تضمنت الدراسة عرضاً نظرياً لكلا المتغيرين فضلاً عن إطاراً ميدانياً تم جمع بياناته من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (336) عضو هيئة تدريس في (13) جامعة خاصة وهي تمل الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها(وجود تأثير معنوي للثقة بين أفراد الجماعة في اختيار الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية إدارة معرفة)

هذا، وقد قدمت مجموعة من التوصيات لعل أهمها( ضرورة سعي الجامعات الأردنية الخاصة لتحويل الكثير من المعارف الضمنية والتي يحتفظ بها أعضاء هيئة التدريس إلى معارف رسمية يمكن تداولها بشكل مكتوب أو وضعها على الشبكة الإلكترونية الداخلية Intranet، وذلك من أجل إيجاد حالة من التكامل بين إستراتيجيتي إدارة المعرفة).

## 2. دراسة (Dubois and Wilkerson, 2008)

### إدارة المعرفة : بحث مساعد لتطوير استراتيجية إدارة المعرفة في الصحة العامة في كندا

تهدف الدراسة إلى عرض المفاهيم ذات الصلة بإدارة المعرفة وتشخيصها على النحو الذي يمكن أن يحدد أنموذج إستراتيجية إدارة المعرفة في الصحة العامة الكندية، وشخصت الحاجة إلى طرح هذا النموذج من خلال الحاجة إلى آلية تنسيق بين استفادة المجتمع (Kiefer and et al, 2005) الكندي والمعرفة بالصحة العامة، إذ حددت الأخيرة من قبل في بحث تم الإشراف عليه من قبل مؤسسة كندا للبحوث الصحية ومؤسسة المجتمع والصحة العامة، وقد لاحظ أعضاء من قبل لجنة المستشارين الحاجة من خلال هذا الدراسة إلى الاهتمام بالمعرفة في نظام الصحة العامة الكندي وفقاً لأنموذج لا يعتمد على المعرفتين الضمنية والظاهرة وإنما على الثقافة والعمليات والتقانة ضمن منظومة معرفية متكاملة تحقق الأهداف المرجوة من هذه الإدارة.

## 3. دراسة (Johannes, 2005)

### إدارة المعرفة: تطوير استراتيجية المعرفة

هدفت الدراسة التعرف على قدرة تطبيقات تقانة المعلومات لتحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قدرة استراتيجية لها في ظل إمكانية المورد المعرفي على تحقيق أهداف المنظمة على نحو يفوق رأسمالها ونشاطاتها، واعتمدت الدراسة في ذلك على المدخل الوصفي من خلال التطرق إلى مفاهيم إدارة المعرفة فضلاً عن استراتيجياتها التي تم توضيحها نظرياً إمكانية تقانة المعلومات على العمل كمدخل استراتيجي لهذه الإدارة مما يعزز فاعليتها في مجالات عمل المنظمة كافة.

## 4. موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تعتمد أي دراسة على جملة دراسات ذات علاقة بها بأحد متغيراتها أو كلاهما ولكن في ميدان مختلف، وانطبق الحال ذاته على الدراسة الحالية التي اعتمدت على الدراسات التي تم عرضها وأخرى في عرض الإطار النظري، إلا أنها تميزت في إنها تعاملت مع متغيرات الألفية الحاضرة كالاهتمام بالشعور والثقافتين (الالكترونية، المتعددة) ضمن أنموذج أقرب لتضمين هذه المتغيرات.

## المحور الثاني

### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وتاريخها

لأجل إضفاء نظرة متكاملة عن المعرفة سوف نتناولها في الأطر الآتية:

#### ● المعرفة لغة

فالمعرفة في اللغة اسم مشتق من الفعل "يعرف" أي الوصول إلى معلومات أو أنباء عن طريق التعلم أو الممارسات (الخبرة)، وتشير أيضاً إلى القدرة على التمييز فهي إذا تدل على كل ما هو معروف أو مفهوم (الخفاجي، 1999، 3)

#### ● المعرفة تاريخياً

الاهتمام بالمعرفة والسعي نحو اكتسابها والدراسة عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم، إذ يعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألقى سنة قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني

كونغوشيوس(479-551ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال"إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الديني على الأرض"

أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون(347-427 ق.م) فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وعشاق المعرفة، كما تجدر الإشارة إن أفلاطون هو القائل" بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود".(يوسف كرم. 1982،95) ومع ظهور الدعوة الإسلامية وإرساء دولتها الأولى في المدينة، أصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبح اكتساب العلم متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في حلقات المساجد ودور العلم، ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت المعطيات الثقافية، التي قربت المسافات ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها ووصفها في متناول طالبها أيا كانوا(الكبيسي،2004، 45) .

### • المعرفة كموجود

بالرغم من أن للمعرفة أنواعاً عدة إلا أن إطارها المنظمي لديه نوعان يشملان بقية الأنواع وهما المعرفة الظاهرة والضمنية، فبخصوص المعرفة الأولى فإنها تمثل أدلة وأنظمة إجراءات العمل التي تحتوي خبرة المنظمة القابلة للتحديد والتدريب والنقل، وهي أقرب للماضي في التذكر والصياغة والاستخدام، أما المعرفة الضمنية فهي متميزة في ثقافة المنظمة وتفاعلات الأفراد وتظل بعد العمل في رؤوسهم أو هذه المعرفة لا يمكن وصفها بسهولة في أدلة وأنظمة العمل كما لا يمكن تحديدها بدقة وتعليمها أو تدريبها ونقلها وإنما يمكن تقاسمها وتعلمها بدقة وتعليمها من خلال التشارك في العمل والمعايشة والموارد والممارسة، وتجدر الإشارة أنها أقرب للمستقبل كونها في عقول الأفراد وتعزز عملية التفكير لديهم بتم الحكم عليها بعد تجسيدها لاحقاً(نجم، 2008:3)

### ثانياً: الشكل التنظيمي في الألفية الحاضرة.

جملة مفاهيم تنظيمية برزت وما يلحقها من سلوكيات في ظلها من المفاهيم التي كانت سائدة وعززت أخرى، وهنا ينبغي التطرق إلى المفاهيم التنظيمية التي تعزز استراتيجية المعرفة أو تقييمها على النحو الآتي:

#### 1. هيكل تنظيمي شبكي

يصف الهيكل بأنه خطوط التي تحدد مسؤوليات المنظمة وطبيعة علاقاتها مع الوحدات الأخرى، وهكذا فإن الهياكل كانت قائمة على وحدات ثابتة ومحددة ذات مساحات قليلة، إلا أن الصلاحيات بفعل تنامي تقانة المعلومات والاتصالات وزيادة ثقافة الفلسفة الذاتية، بدأ نقل النفوذ إلى الوحدات التشغيلية ويتجه دور الإدارة العليا بمساعدة تلك الوحدات مما يجعل اختزال الإدارات الوسطى أمراً حتمياً، لأن المعلومات المولدة للمعرفة سيتم نشرها عبر المنظمة بأكملها من خلال الوسائل الإلكترونية التي تعطي للإدارة العليا فرصة أكبر لمراقبة ومتابعة العاملين في الوحدات التشغيلية (Hanna and et al., 2003، 4)

لقد أسس الاقتصاد والمعرفة الذي تعمل المنظمات بغض النظر عن نشاطها مبررات التنازل عن الهرمية التنظيمية التي لم تعد ملائمة للمنظمات التي تعمل في بيئة متسارعة التغيير، حيث تتطلب مرونة عالية للتنظيمات الإدارية التي توفرها هياكل شبكية أو مسطحة تستوعب اللامركزية في قدرة الاستجابة لتلك التغييرات(Cloke and Goldsmith,2002,861)

## 2. التركيز على البعد الشعوري في السلوك

لا يمكن دراسة الإدارة وسلوكها بأي شكل من الأشكال دون دراسة علم النفس، إذ بدأ التركيز في العقد الأخير من القرن العشرين على الشعور بعد اكتشاف وجوده في عقل الإنسان، وتجدر الإشارة إلى أن (Goldman,1995) هو أول من أشار لهذا المصطلح، الذي يعرفه على أنه القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية، والسيطرة على الاندفاعات وتنظيم الأمزجة بما يسهم في تجنب الأسى والقلق، كي لا يؤثر في عملية التفكير، وبعد ظهور المصطلح سرعان ما تم تناوله في العلوم الإدارية، ليتم الاستفادة منه في قياس فاعليته في أداء القيادة الإدارية من خلاله وتعدى الأمر ذلك ليتم تسويق الذات أو الشعور (Self Marketing) ويعبر هذا المصطلح عن كيف يمكن للمرء أن يسوق نفسه للآخرين من أجل تحقيق الغرض المقصود منه وهذه العملية ليست بالبسيطة بسبب ارتباطها بسلوكيات الفرد المسوق والفئة التي يروم التسويق لها (الطائي، 2009، 32).

## 3. بروز المنظمات الدولية

شهدت البيئة المحلية بعداً جديداً ألا وهو البعد العالمي، الذي بات يمثل متغيراً من متغيرات البيئة العمومية، الأمر الذي أدى إلى الانفتاح الدولي الذي أسهمت متغيرات عدة فيه، وبهذا فإن الإدارات المحلية إن لم تتحول إلى الإدارة الدولية فإن تعاملاتها بلا شك سوف تكون دولية، الأمر الذي ينعكس في تكوين ثقافات جديدة ناتجة عن هذا التداخل في العمل وإن هذا النوع متعدد لأن هذه المنظمات ناتجة من ثقافات مختلفة يحملونها العاملين القادمين من مختلف دول العالم مما ينعكس هذا التنوع في ثقافة المنظمة.

4. تعاضد دور تقانة المعلومات والاتصالات: إن تقانة المعلومات والاتصالات مكنت المنظمات لتكون أكثر إنتاجاً في تعاملها مع المستفيدين، كما أنها جعلت العاملين في المنظمات وعلى مختلف المستويات التنظيمية يتصلون بسهولة ويتقاسمون المعلومات بسرعة أكبر، وأصبح هناك استخدام قليل للورق، فالكثافة تنجز إلكترونياً، وأجهزة الحاسوب المحمولة (Laptop) مكاتب متجولة تمكن من إنجاز الأعمال في أي مكان وزمان، مما يتطلب ثقافة تنظيمية تديم هذا العمل وتفعله (العامري والغالبي، 2007، 295-296).

## ثالثاً: مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة ونماذجها

يشير (Dess and et al.,2005) انه لا يمكن تفسير أداء أنشطة المنظمة ووظائفها كافة من دون المنظور الاستراتيجي، فما هو الحال إن كنا نتطرق إلى المعرفة بوصفها المورد الرئيس للمنظمة في الألفية الحاضرة، حيث سيتم توضيح استراتيجية إدارتها ونماذجها وفقاً للآتي:

### أ. مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة

المراجعة في الأدبيات توّشر وجود اتجاهين لهذا المفهوم:

إذ يشير الأول إلى خارطة طريق لاستقطاب ولتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من خلال استثمار الموارد المعرفية للمنظمة بواسطة تحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة (ما تعرفه المنظمة)، والمعرفة المستهدفة (ما ينبغي أن تعرفه المنظمة)، على نحو يضمن تحقيق تدفق المعرفة من أجل ردم الفجوة، مما ينعكس لاحقاً في أداءها كإدارة (ياسين، 2007، 292)

أما الثاني فوصفها إستراتيجية وظيفية شأنها شأن الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى (العمليات، التسويق، المالية، والموارد البشرية)، إذ تتعامل مع بعضها على النحو الذي يعزز من استراتيجية الأعمال بوصفها المسؤولة عن التنسيق بين هذه الاستراتيجيات بما يخدم الاستراتيجية الكلية للمنظمة ويعزز أدائها (حسن، 2005، 105)، وتبرر وجهة النظر هذه من قبل (Johannes,2005,3) إن استراتيجية الأعمال تعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية وتكون مسؤولة عن تحقيق تكامل وتداوب فيما بين هذه الاستراتيجيات لخدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة ما يقود إلى التعرف على حاجة

المنظمة من المعرفة لتنفيذ توجهاتها الإستراتيجية على النحو الذي يحقق أهدافها في إطار الاستخدام الكفاء لتقانة المعلومات .

و من الجدير بذكر يتفق الباحث مع وجهتي النظر المذكورة سابقا ، إلا أن توجهات الدراسة الحالية تنحسر في الاتجاه الأول، مما يوجه تعريفنا لاستراتيجية المعرفة على أنها كفاءة في توظيف المعرفة التنظيمية وفاعلية في الدراسة عن مصادر المعرفة بما يعزز كفاءة توظيفها وصولاً إلى أمثلية في أداءها.

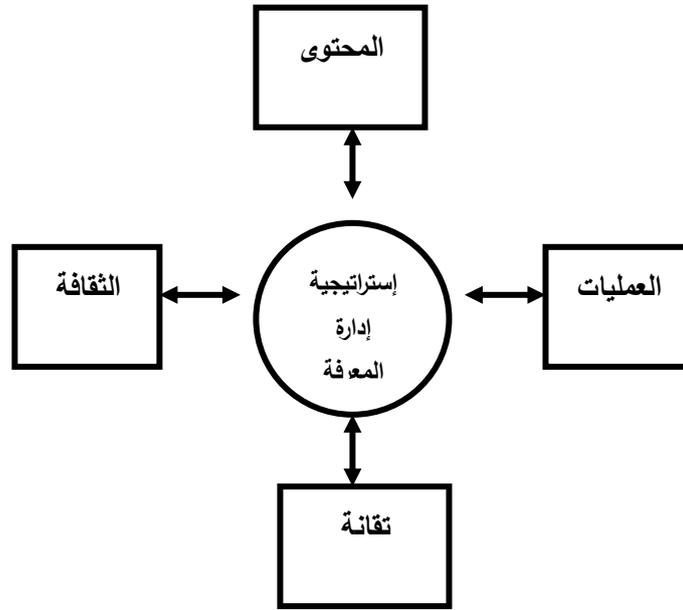
### ب. نماذج إستراتيجية إدارة المعرفة

توفر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع أن هناك العديد من النماذج والتي يمكن التطرق لها

وفقاً للآتي:

#### 1. أنموذج (Dubois and Wilker,2008)

يتجسد هذا الانموذج على وفق منظومة فكرية للمعرفة يمكن للشكل ( 1 ) أن يعبر عنه



الشكل(1)

أبعاد إستراتيجية إدارة المعرفة

Source:( Dubois and Wilker,2008, 4)

يمكن توضيح محتوى الشكل(1) على النحو الآتي:

أ. الثقافة: تعرف الثقافة في إطارها التنظيمي إلى جملة القيم والعادات والتقاليد المشتركة للعاملين في المنظمة وهي تمثل ثقافتها(Gomez-mejia,2005,145).

وبهذا فهي بحد ذاتها معرفة بجملة ما تمت الإشارة له، لذا فإذا لم تكن الثقافة التنظيمية ذات وعي معرفي فإن عملية التحول المعرفي التي تقودها إدارة المعرفة الموجه نحو ردم الفجوة ستكون عانقا لها، وهنا ينبغي التمييز بين المنظمات ذات الوعي المعرفي في ثقافتها من عدمه وعلى النحو الذي يعرضه الجدول

(1)

جدول (1)  
الفروق في الوعي المعرفي للثقافة

| المنظمات ذات الوعي المعرفي المرتفع ثقافتها                          | المنظمات ذات الوعي المعرفي المنخفض ثقافتها           |
|---|--|
| توزيع معلوماتي واسع   | توزيع معلومات محددة                                  |
| مستويات قليلة للإدارة   | مستويات عدة للإدارة                                  |
| مسؤوليات مشتركة   | غير محددة المسؤوليات                                 |
| مبادئ معتمدة  | أدوار معتمدة   |
| هيكل غير رسمي   | هيكل رسمي  |
| القدرة على تحمل جزء من المخاطرة                                     | تجنب المخاطر   |
| سياسة تعلم مستمرة   | سياسة تدريب عرضية                                    |
| سياسة منفتحة  | تركيز أكثر على الوظيفة                               |
| التركيز على وظائف متعددة  | الاحتفاظ بالمعرفة                                    |
| مشاركة واستخدام للمعرفة تأتي من تأثيرات الشبكات على الهيكل التنظيمي | انخفاض بالذكاء الشعوري والوعي المعرفي ذات طابع سياسي |

Source : Dubois and Wilkerson,2008,15

- ب. المحتوى: يكاد يتفق الباحثان أن المحتوى يتمثل في المعرفتين الضمنية والظاهرة وكما تم التطرق إلى مفهوما.
- ت. العمليات: تشير العمليات إلى الأنشطة والمعدات كافة التي من شأنها تضيق الفجوة المعرفية ومن أهمها تقانة المعلومات والاتصالات بوصفها مصدراً رئيساً للحصول على المعلومات المكونة للمعرفة إذا ما أرادت المنظمات توظيفها.
- ث. التقانة: يمثل التعلم طرقه وأشكاله كافة التقانة الرئيسة التي من خلالها تستطيع المنظمات الحصول على المعرفة على النحو الذي يضيق الفجوة المعرفية ويتم اختيار طريقة التعلم حسب النقص المعرفي المشخص من قبل المنظمة وهكذا تتوجه لردم الفجوة (Dubois and Wilkerson,2008,22)

## 2. أنموذج الإستراتيجية الثنائية (C.P)\*

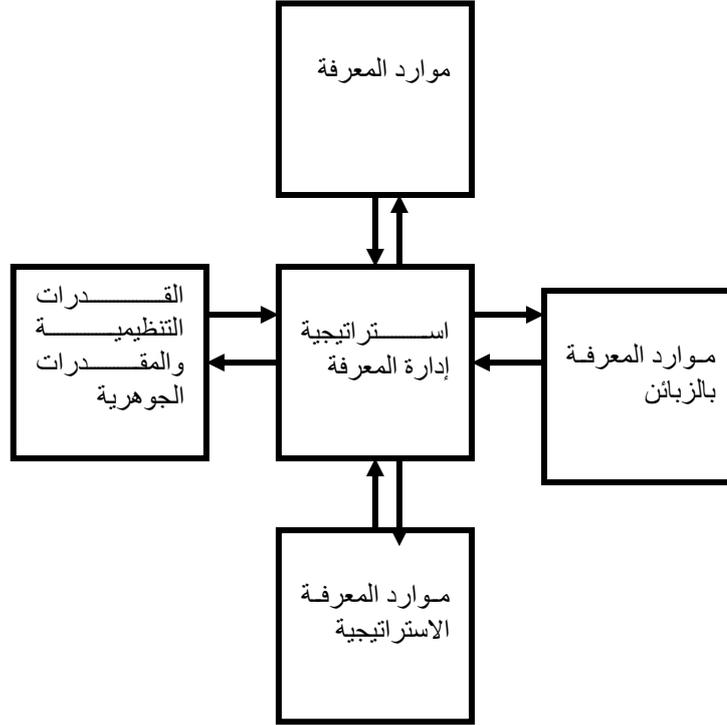
بات من المعروف أن هناك نوعين من المعرفة وكما تم التطرق لهما بالظاهرة والضمنية، وتكاد لا تخلو دراسة من تبني هذين المعرفتين، إلا تناولها في الإطار الاستراتيجي يوظف في استراتيجيين أولها استراتيجية الترميز (Codification) والتي تعمل على تفعيل المعرفة الظاهرة، وكما تمت الإشارة إلى مفهومها وان هذه الاستراتيجية تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع يسمى (K. Repository) وجعلها متاحا في المنظمة.

أما الإستراتيجية الثانية فهي الشخصنة (Personalization) وهي تعنى بالمعرفة الضمنية وتعمل على تفعيل التشارك بين الأفراد في الإطارين الرسمي وغير الرسمي عن طريق الاتصالات الأمر الذي يعزز المعرفة لدى الأفراد وانتقالها بينهم من دون توثيق يذكر وتسمى هذه الإستراتيجية أحيانا بشبكة المعرفة (K. Net work) (نجم، 2008، 163-164 )

C.P\* التسمية من قبل الباحث من خلال الاستناد إلى الأحرف الأولى من كل C=codification  
P= personalization

### 3 . أنموذج (Jones, 2000)

يحاكي هذا الأنموذج في إطاره العام أنموذج Porter المعروف بالقوى الخمسة التي تهتم بتحليل هيكل الصناعة والمنافسة، والشكل ( 2 ) يوضح الانموذج .



شكل ( 2 )

أنموذج (Jones,2000)  
المصدر: ياسين، 2007 ، 299

تشير معطيات الشكل(2) إلى أن الفكرة الأساسية وراء الأنموذج تعود إلى دمج نظرية الموارد بالمعرفة بوصفها أحد الموجودات غير الملموسة الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق أهدافها. ففيما يتعلق بالقدرات التنظيمية والمقدرة الجوهرية فهي تشير إلى الهياكل التنظيمية والمعرفة الضمنية والظاهرة وآليات التعلم المستخدمة لتوليد المعرفة بوصفهم تقانتها كما تمت الإشارة. أما فيما يتعلق بالموارد المعرفية بكافة إشكالها الزبانية والاستراتيجية والعامية ويمكن تفعيلها عن طريق إدارة علاقات الزبائن وعلاقتها مع أصحاب المصالح والموردين ونحوهم. وبطبيعة الحال، يحتاج هذا البعد الاستراتيجي إلى وجود نظم وأدوات تقانية تستخدم في ظل شبكات المنظمة الداخلية والخارجية، فضلاً عن الشبكة العالمية للمعلومات الانترنت على التوالي (ياسين 2007 ،

(300

رابعاً: تقويم النماذج المفسرة لإستراتيجية المعرفة على وفق معطيات الألفية الحاضرة تخضع النظريات والنماذج الوضعية في كافة العلوم للتقييم والتقويم بغض النظر عن صحتها في مدة معينة ويبقى الكمال لله سبحانه وتعالى وحده، لذا يمكن لنا تقييم هذه النماذج وتقويم احدها بما ينسجم مع معطيات الألفية الحاضرة، وسنتناول تقييم كل أنموذج على حده وعلى النحو الآتي:

#### أ. أنموذج شبكة Dubois and Wilkerson,2008

يعد من النماذج الجيدة التي يمكن تقويمها على وفق معطيات الألفية الحاضرة لأسباب عدة ندرجها على النحو الآتي:

1. تعامل مع المعرفة على وفق الموجود بين الملموس وغير الملموس الأمر الذي يمكن إعطاء مساحة واسعة للتعامل معها.
2. تشير قراءة النموذج بدقة إلى استشعار الباحثين بوجود متغيرات ربما يمكن إضافتها لأنموذجهما، ودليل ذلك استخداما مصطلحات كالمحتوى إذ كان يقصد بهذا المصطلح في الأنموذج كل من المعرفتين الضمنية والظاهرة إلا إنهما استخدمتا مصطلح المحتوى على الرغم من إمكانية استخدام المعرفتين المشار إليهما وينطبق ذلك إلى متغيرات الأنموذج كافة.
3. النموذج طرح في سنة 2008 بمعنى أن الباحثين عاشوا العصر المعرفي بحثاً مما انضج أنموذجيهما.

#### ب. أنموذج الإستراتيجية الثنائي (C.p)

يكاد يتفق الباحثين ومنهم (ياسين 2008) و(نجم، 2008) على هذين النوعين من الاستراتيجيات إلا أنهما يمثلان إستراتيجية لأحد أبعاد استراتيجية إدارة المعرفة وهو المحتوى وبهذا يضعف عدهما إستراتيجية لإدارة المعرفة بأي حال من الأحوال إذا ما نظرنا إلى بقية النماذج، وبخاصة عند العمل في الألفية الحاضرة.

#### ت. أنموذج Jones,2000

اتجه الباحث نحو محاكاة أنموذج porter للقوى الخمسة في الإطار العام، إلا انه صنع أنموذجاً قريباً من المعرفة الاستراتيجية على الرغم من ضعف معالجته له أيضاً، وبعيد تماماً عن استراتيجية المعرفة التنظيمية بالرغم من التوافق في أحد الأبعاد، إذ يتم التركيز على القدرات الدينامية للمنظمات وإدارة المعرفة بوصفها منظور تكاملي للتعلم، لذا فإن التركيز على الموارد بوصفها قدرات دينامية وعلى المعرفة بوصفها موردا معرفيا لا يمكن عدها استراتيجية لإدارة المعرفة على نحو منفرد وإنما يمكن أن يمثلها بعداً من أبعادها، أضف إلى ذلك أن المعرفة المتأتمية من الزبون هي معرفة تسويقية وهي تقع ضمن المستويات الوظيفية وبصفة استراتيجية، وأن المورد الآخر من أنموذجه هي المعرفة الاستراتيجية بذاتها، هذا يدل على أن الأنموذج تعامل مع مصادر المعرفة أكثر من تعامله مع الأبعاد التنظيمية والتقانية على الرغم من الإشارة إليها.

#### خامساً: تكيف أنموذج (Dubois and Wilkerson,2008)

بعد تبريرنا لإمكانية اعتماد الأنموذج المشار إليه مع معطيات الألفية الحاضرة بهذا التقويم مدخلاً لتكيف الأنموذج في بعدي المحتوى والثقافة.

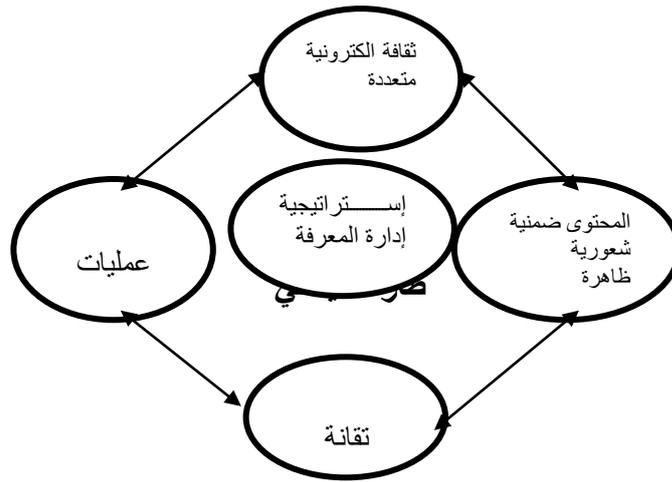
ففيما يخص المحتوى، كما تم التطرق إلى أن المحتوى يتمثل بالمعرفة الضمنية والظاهرة، ومع تزايد المنظمات في الألفية الحاضرة على الاهتمام بالفرد وتسخير الأطر التنظيمي والسياسات الإدارية للحفاظ عليه بوصفه الموجود الرئيس بهذا تولد قناعة بأهمية المعرفة الضمنية عن الظاهرة، وبما أن إدارة المعرفة تهتم نحو العمل على المشاركة المعرفة واستراتيجياتها التي تركز على اكتسابها، فضلاً عن حسن توظيفها لاحقاً، تأتي أهمية التعامل مع المعطى السلوكي في الإدارة وبخاصة الاتجاه بوصفه حالة الفرد العقلية والعصبية التي تتضمن استعداداً للاستجابة بطريقة منتظمة على وفق الخبرة والمعرفة المتاحة (داغر وصالح، 2000، 257)، وان هذا الاتجاه يتكون من ثلاث مكونات (معرفة ضمنية) شعورية وسلوكية).

هذا وأن جملة ما تمت الإشارة إليه ينصب نحو توجيه الفرد على الأقل في معرفته من خلال المعرفة الشعورية به لينعكس التفاعل بين المعرفتين المشار إليهما في سلوكه لتنتقل فيما بعد إلى معرفة ظاهرة أو ضمنية أخرى، فضلاً عن أن الشعور يشير إلى الحس الظاهر للفرد كأداة يستفيد منها في مجال إدراك الأشياء ومعرفتها، مما سبق ينبغي المعرفة بشعور الآخرين مع الأخذ بنظر طبيعة الموقف كون الشعور حالة موقفية تتأثر بالعديد من النواحي المادية ونحوها، ودليلنا أيضاً أن هناك جملة مفاهيم من أهمها الذكاء الشعوري فهل بالإمكان وجود ذكاء من دون معرفة وان هرمية المعرفة تشير إلى أن الذكاء يأتي كمرحلة متقدمة على المعرفة، مما سبق يمكن أن تكون المعرفة الشعورية (Emotional Knowledge) كإحدى أبعاد المحتوى.

أما ما يخص الثقافة، يمكن أن تتحدد الثقافة من اجل استراتيجية فاعلة لإدارة المعرفة وفقاً لثقافتين الأولى الكترونية، إذ تسهل هذه الثقافة من خلال الممارسات التي تصبح جزءاً من عادات المنظمة الحصول على المعرفة بفضل تقانة المعلومات والاتصالات، فضلاً عن أن الممارسات اليومية للتعامل الالكتروني تعود إلى الحصول على المعرفة بشكل عرضي.

الثانية الثقافات المتعددة في ظل التداخلات الدولية في الإطار العالمي والتحول نحو المنظمات العابرة للقارات حتى وان كان موقعها محلياً في ظل التقانة التي يبدو أن استخدامها بات محرك عمل المنظمات، هذا النوع من الثقافة يتيح للمنظمات مؤشرات لتحديد الفجوة فضلاً عن المساعدة في العمل على تخفيضها.

ما سبق يمكن أن يكون الأنموذج على النحو الذي يوضحه الشكل(3)



الشكل(3)  
تكييف أنموذج(Dubois and Wilkerson,2008)

المصدر بتكييف: Dubois and Wilkerson,2008 ,4

## المحور الثالث الإطار الميداني

بعد توضيح متغيرات الدراسة نظرياً، فضلاً عن أهمية اختيارها، سنهدف في هذا المحور اختبار ميدان الدراسة ضمن الفقرات الآتية:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

أ. وصف الأفراد المبحوثين

انسجماً مع توجهات الدراسة، قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين في بعض من أقسام كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، إذ تم توزيع (51) استمارة وزعت جميعها على مجموعة من الملاك التدريسي في (قسم الإدارة الصناعية، وقسم إدارة الأعمال، وقسم نظم المعلومات)، وتم استرجاع (49) استمارة صالحة للتحليل ويمكن توضيح خصائص المبحوثين من خلال الجدول (2)

جدول (2) وصف الأفراد المبحوثين في بعض من أقسام كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

| الفئات العمرية    |       |                | الجنس             |       |                 |
|-------------------|-------|----------------|-------------------|-------|-----------------|
| النسبة<br>المنوية | العدد | الفئات العمرية | النسبة<br>المنوية | العدد | الجنس           |
| 42.85             | 21    | 39-30          | 67.34             | 33    | ذكر             |
| 22.45             | 11    | 49-40          | 32.64             | 16    | أنثى            |
| 28.57             | 14    | 59-50          |                   |       |                 |
| 6.13              | 3     | 60 فما فوق     |                   |       |                 |
| 100               |       |                | المجموع           |       |                 |
| مدة الخدمة        |       |                | التحصيل الدراسي   |       |                 |
| النسبة<br>المنوية | العدد | مدة الخدمة     | النسبة<br>المنوية | العدد | التحصيل الدراسي |
| 22.45             | 11    | 20- 11         | 40.81             | 20    | ماجستير         |
| 61.22             | 30    | 30- 21         |                   |       |                 |
| 16.33             | 8     | 31- فأكثر      | 59.19             | 29    | دكتوراه         |
| 100               |       |                | المجموع           |       |                 |

الجدول من إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة.

يوضح الجدول (2) مجموعة من المعطيات وكما يأتي:

1. توزيع الأفراد المبحوثين على وفق الجنس: يوضح من خلال الجدول المذكور أعلاه إن نسبة الإناث بين العينة شكلت 32.64% في حين مثل الذكور ما نسبته 67.34% وهذا يدل على قدرة كل من الإناث والذكور على أدراك استراتيجية المعرفة على وفق الألفية الحاضرة وعلى نحو متوازن
2. توزيع الأفراد المبحوثين على وفق الفئة العمرية: تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية المبحوثين في بعض من الأقسام للكلية من ذوي الفئة العمرية (30-39) وبنسبة

42.85% وهذا يدل على أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الشباب حديثي التعيين تلتها نسبة 28.57 التي تمثل الفئة العمرية (50-59).

3. توزيع الأفراد المبحوثين على وفق التحصيل الدراسي: تبين إن معدل 40.81 يحملون شهادة ماجستير مقابل 59.19 يحملون شهادة الدكتوراه، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هم من حملة الشهادات العليا، ولديهم القدرة على الحكم على متغيرات الدراسة.

4. توزيع أفراد المبحوثين على وفق عدد سنوات الخدمة: إن الأفراد الذين لديهم خدمة تقارب (21-30) بلغت نسبتهم معدل 61.22 وهي أعلى نسبة في حين إن أقل معدل كان من الذين تقرب خدمتهم من 31 فأكثر وكانت بواقع 16.33%، وهذا يعزز قدرتهم على الإجابة فهذه الخدمة تركت جملة معرفة ضمنية، فضلاً عن معاشية حقيقية للمتغيرات.

ب. مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات الدراسة

يوفر الجدول (3) إجابات المبحوثين على المتغيرات وعلى النحو الآتي:

جدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الاستراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية

| الانحراف المعياري   | الوسط الحسابي | لا اتفق (1) |       | محايد (2) |       | اتفق (3) |       | المتغيرات       |
|---------------------|---------------|-------------|-------|-----------|-------|----------|-------|-----------------|
|                     |               | %           | العدد | %         | العدد | %        | العدد |                 |
| أ. المحتوى          |               |             |       |           |       |          |       |                 |
| 0.824               | 2.142         | 10.2        | 5     | 44.9      | 22    | 44.9     | 22    | X <sub>1</sub>  |
| 0.837               | 2.252         | 8.2         | 4     | 24.5      | 12    | 67.3     | 33    | X <sub>2</sub>  |
| 0.863               | 2.209         | -           | -     | 12.2      | 6     | 87.7     | 43    | X <sub>3</sub>  |
| 0.824               | 2.148         | 4.1         | 2     | 36.7      | 18    | 59.2     | 29    | X <sub>4</sub>  |
| 0.733               | 2.30          | 4.1         | 2     | 40.8      | 20    | 55.1     | 27    | X <sub>5</sub>  |
| 0.636               | 2.560         | 22.4        | 11    | 26.5      | 16    | 51       | 25    | X <sub>6</sub>  |
| 0.792               | 2.285         | 4.1         | 2     | 34.7      | 17    | 61.2     | 30    | X <sub>7</sub>  |
| 0.749               | 2.164         | 8.2         | 4     | 16.3      | 8     | 75.5     | 37    | X <sub>8</sub>  |
| 0.782<br>2          | 2.261         | 7.77        |       | 29.57     |       | 62.66    |       | المؤشر الكلي    |
| ب. العمليات         |               |             |       |           |       |          |       |                 |
| 0.829               | 2.000         | -           | -     | 44.9      | 22    | 55.1     | 27    | X <sub>9</sub>  |
| 0.653               | 2.439         | 8.2         | 4     | 42.9      | 21    | 49       | 24    | X <sub>10</sub> |
| 0.734               | 2.285         | -           | -     | 49        | 24    | 51       | 25    | X <sub>11</sub> |
| 0.704               | 2.527         | 2           | 1     | 49        | 24    | 49       | 24    | X <sub>12</sub> |
| 0.73                | 2.312         | 2.55        |       | 46.43     |       | 51.02    |       | المؤشر الكلي    |
| ت. الثقافة          |               |             |       |           |       |          |       |                 |
| الثقافة المعرفية    |               |             |       |           |       |          |       |                 |
| 0.671               | 2.164         | 6.1         | 3     | 36.7      | 18    | 57.1     | 28    | X <sub>13</sub> |
| 0.754               | 2.252         | -           | -     | 55.1      | 27    | 44.9     | 22    | X <sub>14</sub> |
| 0.733               | 1.868         | -           | -     | 32.7      | 16    | 67.3     | 33    | X <sub>15</sub> |
| 0.564               | 2.758         | 2           | 1     | 34.7      | 17    | 63.3     | 31    | X <sub>16</sub> |
| 0.626               | 2.626         | -           | -     | 59.2      | 29    | 40.8     | 20    | X <sub>17</sub> |
| 0.669<br>6          | 2.23          | 1.62        |       | 43.68     |       | 54.7     |       | المؤشر الكلي    |
| الثقافة الإلكترونية |               |             |       |           |       |          |       |                 |

|       |       |       |    |        |    |        |    |                                  |
|-------|-------|-------|----|--------|----|--------|----|----------------------------------|
| 0.626 | 2.560 | 12.2  | 6  | 6.1    | 3  | 81.6   | 40 | X <sub>18</sub>                  |
| 0.733 | 1.868 | -     | -  | 32.7   | 16 | 67.3   | 33 | X <sub>19</sub>                  |
| 0.733 | 1.868 | 6.10  | 3  | 20.4   | 10 | 73.5   | 36 | X <sub>20</sub>                  |
| 0.697 | 2.09  | 6.1   |    | 19.694 |    | 74.134 |    | المؤشر الكلي<br>الثقافة المتعددة |
| 0.633 | 1.318 | 46.9  | 23 | 28.6   | 14 | 24.5   | 12 | X <sub>21</sub>                  |
| 0.824 | 2.142 | 10.2  | 5  | 44.9   | 22 | 44.9   | 22 | X <sub>22</sub>                  |
| 0.749 | 2.164 | 8.2   | 4  | 16.3   | 8  | 75.5   | 37 | X <sub>23</sub>                  |
| 0.735 | 1.874 | 21.77 |    | 29.93  |    | 48.3   |    | المؤشر الكلي<br>ث.الثقافة        |
| 0.829 | 2.000 | 28.6  | 14 | 22.4   | 11 | 49     | 24 | X <sub>24</sub>                  |
| 0.733 | 1.868 | 6.10  | 3  | 20.4   | 10 | 73.5   | 36 | X <sub>25</sub>                  |
| 0.633 | 1.318 | 46.9  | 23 | 28.6   | 14 | 24.5   | 12 | X <sub>26</sub>                  |
| 0.626 | 2.560 | 12.2  | 6  | 6.1    | 3  | 81.6   | 40 | X <sub>27</sub>                  |
| 0.636 | 2.626 | 10.2  | 5  | 8.2    | 4  | 81.6   | 40 | X <sub>28</sub>                  |
| 0.590 | 2.692 | 30.6  | 15 | 16.3   | 8  | 53.1   | 26 | X <sub>29</sub>                  |
| 0.837 | 2.252 | 8.2   | 4  | 24.5   | 12 | 67.3   | 33 | X <sub>30</sub>                  |
| 0.704 | 2.527 | 2     | 1  | 49     | 24 | 49     | 24 | X <sub>31</sub>                  |
| 0.633 | 1.318 | 46.9  | 23 | 28.6   | 14 | 24.5   | 12 | X <sub>32</sub>                  |
| 0.624 | 2.215 | 7.275 |    | 27.67  |    | 65.055 |    | المؤشر الكلي                     |

تكشف معطيات الجدول ( 3 ) عن إمكانية قراءة المواقف التي أبدتها أفراد العينة تجاه مؤشرات هذا المنظور من خلال :

### 1. المحتوى

إذ تشير نتائج الجدول ( 3 ) أن هناك نسبة اتفاق (62.66) بين إجابات المبحوثين عن متغيرات المحتوى المتمثلة بعناصر المعرفة الضمنية والظاهرة، والمعرفة الشعورية، مقابل (7.77) غير متفقين، و(29.57) محايدين حول عناصر هذا المتغير يدعم ذلك وسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.7822)، ومن خلال متابعة إسهام كل عبارة من العبارات الواردة تبين أن (يوظف أعضاء المنظمة ما لديهم من مبادئ لتعزيز أداء المنظمة) إذ جاءت نسبة (87.7) فضلاً عن متغير (إمكانية تميز المواقف الذي يمر بها الآخرين) إذ جاءت نسبة (75.5) بوسط حسابي (2.1) وانحراف معياري (0.749) من الاتفاق لتؤكد ذلك مما أدى الوصول إلى نسب الاتفاق العالية عن متغيرات المحتوى بغناصرها.

### 2. العمليات

وتشير معطيات الجدول أيضاً إلى اتفاق (51.02) بين إجابة المبحوثين عن العمليات مقابل (2.55) من عدم الاتفاق، و(46.43) إجابات محايدة، يدعم ذلك وسط حسابي (2.31) وانحراف (0.73)، ومن خلال متابعة إسهامات العبارات لوحظ أن (امتلاك المنظمة بنية الكترونية فاعلة) كان له الإسهام الأكبر في ارتفاع نسب الاتفاق (55.1) بوسط حسابي (2) وانحراف معياري (0.829).

### 3 الثقافة ويمكن تحديدها في الآتي:

#### أ. الثقافة المعرفية

كما يتضح من الجدول ( 3 ) اتفاق (54.7) من المبحوثين على عبارات الاستجابة، مقابل (1.62) من عدم الاتفاق، و(43.68) من الإجابات المحايدة، يدعم ذلك وسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.6696)، ومن خلال متابعة الإسهامات لوحظ أن نسب اتفاق (67.3) و(63.3) من المبحوثين

حول هدف المنظمة لتحمل مسؤولياتها مشتركة مع عاملها و(اعتمادها على مبادئ معتمدة محددة)، مما يدل على كون هذه المنظمات ذات وعي معرفي مرتفع بثقافتها كان لها الإسهام الأكبر من الاتفاق.

#### ب. الثقافة الإلكترونية

كما يتضح من الجدول ( 3 ) اتفاق (74.134) من المبحوثين بشأن عبارات الاستجابة، مقابل (6.1) من عدم الاتفاق، و(19.69) من الإجابات المحايدة، يدعم ذلك وسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.6696)، ومن خلال متابعة الإسهامات لوحظ أن نسب اتفاق (81.6) و(73.5) من المبحوثين حول إدراك أهمية العمل على الحاسوب و(ومحاولة الحصول على معلومات تعزز معارفهم بعمل الحاسوب وملحقاته وآليات استخدامه)، مما يدل على كون هذه المنظمات ذات ثقافة إلكترونية عالية.

#### ت. الثقافة المتعددة

كما يتضح من الجدول ( 3 ) اتفاق (48.3) من المبحوثين بشأن عبارات الاستجابة، مقابل (21.77) من عدم الاتفاق، و(29.93) من الإجابات المحايدة، يدعم ذلك وسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.735)، ومن خلال متابعة الإسهامات لوحظ أن نسب اتفاق (75.5)، دعم المنظمة العاملين لديها مالياً ومعنوياً عند السفر خارج البلد، يدعم ذلك وسط حسابي (2.16) وانحراف (0.749).

#### 4 التقانة

أما فيما يتعلق بتقانة المنظمة يتضح من الجدول ( 3 ) اتفاق (65.055) من المبحوثين بشأن عبارات التقانة، مقابل (7.275) من عدم الاتفاق، و(27.67) من الإجابات المحايدة، يدعم ذلك وسط حسابي (2.2) وانحراف معياري (0.624)، ومن خلال المتابعة للإسهامات من قبل العبارات نجد أن نسب اتفاق (81.6) من المبحوثين يتم الاتصالات بين الوحدات التنظيمية من أجل الحصول على المعلومة في الوقت الملائم والدقة المطلوبة) كان لها الإسهام الأكبر من الاتفاق.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

##### 1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بغية التعرف عما إذا كانت ثمة اعتماد لبعد المحتوى على المعرفة الشعورية بالآخرين، سيحاول الباحث من خلال هذه الفقرة استكشاف تلك العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات  $(X^2)$  Chi-Square بخصوص فرضية الدراسة الأولى التي تنص على ((يعتمد بعد المحتوى (المعرفة الضمنية والظاهرة) على المعرفة الشعورية بالآخرين)) التي يوضحها الجدول رقم (4) .

#### جدول 4

نتائج اختبار العلاقة بين بعد المحتوى والمعرفة الشعورية

| المعرفة الشعورية            |                             | المتغير المفسر<br>المتغير المستجيب |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| (X <sup>2</sup> )<br>جدولية | (X <sup>2</sup> )<br>محسوبة |                                    |
| 9.49                        | 16.798                      | المحتوى                            |

أشارت نتائج تحليل البيانات إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لمؤشر المحتوى بشكل عام، إذ أظهرت نتائج مربع كاي إلى وجود فرق عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة مربع كاي (16.798) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (9.49) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

## 2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أشارت نتائج تحليل البيانات وفق الجدول (5) إلى وجود توافق لمؤشر الثقافة الالكترونية والمتعددة على الثقافة المعرفية بشكل عام، إذ أظهرت نتائج مربع كاي إلى وجود هذا التوافق عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة مربع كاي (29.500) على مستوى الثقافة الالكترونية وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (18.46)، وعلى مستوى الثقافات المتعددة بلغت قيمة كاي (21.03) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (12.599) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

## جدول 5

اختبار العلاقة التوافقية بين الثقافتين الكترونية والمتعددة والثقافة المعرفية

| الثقافة المعرفية            |                             | المتغير المفسر<br>المتغير المستجيب |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| (X <sup>2</sup> )<br>جدولية | (X <sup>2</sup> )<br>محسوبة |                                    |
| 18.46                       | 29.500                      | الثقافة الالكترونية                |
| 12.599                      | 21.03                       | الثقافة المتعددة                   |

3 بغية اختبار الفرضية الثالثة والمتضمنة قدرة الانموذج المعتمد على التعامل مع معطيات الألفية الحاضرة بمعنى آخر ثباته، تم استخدام تحليل الاعتمادية وموضحة نتائجه أدناه:

$$\text{Alpha} = .7978 \quad \text{Standardized item alpha} = .7832$$

يلاحظ إن معلمة الاختبار Alpha هي أعلى من قيمتها المعيارية، بهذا يمكن قبول الفرضية الثالثة.

4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة التي تنص على تتباين أبعاد نموذج (Dubois and Wilkerson, 2008) في أهميتها على وفق معطيات الألفية الحاضرة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول ( 6 )

## جدول 6

اختبار أبعاد الانموذج

| المؤشرات   | t      | درجات الحرية | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | الانحراف المعياري |               |
|------------|--------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|
|            |        |              |                 |                 | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
| ضمنية      | 60.871 | 48           | .000            | 2.5755          | .29618            | 2.5755        |
| ظاهرة      | 35.110 | 48           | .000            | 2.5102          | .29928            | 2.5502        |
| شعورية     | 46.686 | 48           | .000            | 2.4898          | .37331            | 2.4898        |
| عمليات     | 51.731 | 48           | .000            | 2.4847          | .33622            | 2.4847        |
| معرفية     | 53.189 | 48           | .000            | 2.5306          | .33304            | 2.5306        |
| الالكتروني | 53.189 | 48           | .000            | 2.5306          | .33304            | 2.5306        |
| متعددة     | 46.198 | 48           | .000            | 2.3333          | .35355            | 2.3333        |
| ثقافة      | 24.683 | 48           | .000            | 1.7007          | .48230            | 1.7007        |

تشير معلمات الجدول إلى معنوية المتغيرات كافة في الأنموذج المعدل، إلا أنها تفاوتت في أهميتها وبالاستناد على الأوساط الحسابية، إذ تدل على إن المعرفة الضمنية أتت في المقدمة والظاهرة ومن ثم الالكترونية والمعرفية على نحو متساوي، وجاءت بقية المتغيرات على نحو متفاوت في الأهمية.

## المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات أولاً: الاستنتاجات

- بعد الإطلاع على نتائج الدراسة يمكن استقراء جملة استنتاجات وربما تصبغ في العمومية لأنها تعلق على انموذج في إطاره العام وليس ميدان، وعلى كل حل يمكن إدراجها على النحو الآتي:
1. يمكن أن تضاف متغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة على وفق معطيات كل حقبة زمنية واستحقاقات التعامل معها.
  2. إمكانية تكيف أنموذج Dubois and Wilkerson, 2008، ومرد ذلك حدائته فضلاً عن عموميته مما سهل تضمين الاتجاهات الحديثة فيه.
  3. أتضح إمكانية أن تكون المعرفة الشعورية احد أبعاد المحتوى المعرفي للمنظمة بجانب كل من المعرفتين الضمنية والظاهرة.
  4. إمكانية أن تعمل كل من الثقافة الالكترونية والمتعددة على توليد الثقافة المعرفية، بسبب أن هاتين الثقافتين يقومان بالتعامل على نحو عالمي.
  5. بقي الاهتمام بكلا المعرفتين الضمنية والظاهرة فاعلاً حتى مع معطيات الألفية الحاضرة، وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية هي الأهم بسبب الإرث المعرفي في عقول الأفراد المولد من خلال جملة مصادر فطرية، دراسية ، خبرات عملية.

## ثانياً: التوصيات

- بلور استقراء النتائج (الاستنتاجات) توصيات عدة يمكن إيضاحها على النحو الآتي:
1. السعي نحو التعريف بالشعور في البعد السلوكي للإدارة بوصفه إستراتيجية استثمار فاعلة للمعرفة بعد ثبوت تواجده كمعرفة.
  2. حث العينة المختبرة على الاستفادة من النموذج المكيف واختباره في دراسات لاحقة لميادين تسعى إلى تطوير معرفتها بصرف النظر عن نشاطاتها والقطاع الذي تنتمي له.
  3. ضرورة التعريف بالثقافة المعرفية وأبعادها ( مصادرها ) في الميدان الذي يمكن اختبار النموذج المكيف كونها تعكس استدامة تكوين الثقافة بوصفها جملة العادات والتقاليد المنظمة وان نسقتها المعرفي يشير إلى يومية توليدها.
  4. الأخذ بنظر الاعتبار إمكانية تكيف النموذج حسب البيئة المراد التطبيق فيها ولاسيما في الأبعاد الفرعية بسبب اختلافات البيئة من منظمة إلى أخرى وفقاً لجملة من الاعتبارات كدرجة اعتمادها على التطبيقات الالكترونية في تعاملاتها.

## قائمة المصادر

### المصادر العربية

1. التميمي، أياد فاضل والخشالي، شاكر جار الله، 2008، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم الإنسانية"، العدد الثاني المجلد الحادي عشر، عمان، الأردن.
2. ألحفي، عبدالمنعم، (2000) ، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، الطبعة الثالثة، مكتبة مدبولي، القاهرة.
3. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير، جامعة الموصل، العراق.
4. الطائي، يوسف حجيم، (2009)، نموذج تسويق الذات وعلاقته بمهارات التفكير الإبداعي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المحبين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3
5. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الكبيسي، عامر خضير، (2004) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
7. المحمود، سعد فاضل عباس، (2007) ، العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية بالتطبيق على جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل
8. نجم عبود نجم، (2008) ، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
9. ياسين، سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التطبيقات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
10. يوسف كرم . 1982، تاريخ الفلسفة اليونانية ، ط3 ،دار التعلم بيروت – لبنان .

### المصادر الأجنبية

11. Colke ,Kenneth &Smith ,John Gold,(2002),The End of Management &The Rises of Organizational Democracy, Jossey-Bass ,San Francisco.
12. Gomez- Mejia, Luis R., and et al., (2005), Management, Me G raw- Hill, Irwin, New York.
13. Hanna, Jens and et al., (2003), E- Transformation , Democracy , josses – Bass, an Francisco , [www.Aticm eg](http://www.Aticm eg)
14. Dess, Gregory G,(2005), Strategic of management, McGraw-Hill, New York.
14. Dubois, Nancy and Wilkerson, Tricia, 2008, Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada,
15. Johannes\_ , Knowledge Management: Developing a Knowledge Strategy, [www.ccnmo.ca/pubs/KMpaper\\_EN.pdf](http://www.ccnmo.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf)15.business-indonesia.com/Pdf/Developing%20a%20Knowledge%20Strategy.pdf