

# تقييم مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس دراسة ميدانية

الدكتور: جمال العص

عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة طرطوس

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكّون مجتمع الدراسة من الاداريين في جامعة طرطوس وكلياتها، نواب رئيس الجامعة وأمين الجامعة والمدراء والعمداء ونواب العمداء ورؤساء الدوائر، والبالغ عددهم 60 موظف، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى مرتفع من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقوى البشرية في جامعة طرطوس، وقدم الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، متطلبات ادارة المعرفة، جامعة طرطوس

### **Abstract**

This study aimed to assess the availability of knowledge management requirements at Tartous University. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for data collection. The study community consisted of administrators at Tartous University and its faculties, vice presidents, university secretary, directors, deans, vice deans and heads of departments, totaling 60 employee, and the study concluded a set of results, the most important of which are: There is a high level of organizational structure, organizational culture and human forces at Tartous University, and the researcher made several recommendations, the most important of which is the need to increase interest in information technology

Keywords: knowledge management, knowledge management requirements, Tartous University

**- المقدمة:**

شهدت نهاية القرن الماضي ظهور عدد من المفاهيم والمداخل الجديدة في مجال الإدارة ويعتبر من أهمها مدخل إدارة المعرفة، حيث تعاضم دورها في المنظمات واصبحت تعتبر من أهم ركائز الميزة التنافسية فيها.

هذا الواقع الجديد فرض على المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والتميز استثمار كامل طاقاتها ومواردها البشرية والاهتمام بمعارف الأفراد لديها وإدارتها وتنميتها نظراً لأهميتها في خلق التميز والابتكار. فأصبحت إدارة المعرفة حقلاً تنافسياً بين المنظمات من أجل ضمان الأداء الجيد الذي يحقق الجودة والتميز وصولاً إلى مراكز متقدمة في الابتكار.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر عدد من المتطلبات في المنظمات كهيكل تنظيمية مرنة وثقافة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة وقوى بشرية وتكنولوجيا المعلومات وهذه المتطلبات تعتبر الركائز الأساسية لتحويل المنظمات باتجاه إدارة المعرفة وتحقيق الفائدة المرجوة منها. وتعتبر إدارة المعرفة من المداخل المهمة لزيادة كفاءة الجامعات الحكومية السورية ومنها جامعة طرطوس التي تعتبر من الجامعات الفتيه مما يسهل تبني متطلبات إدارة المعرفة لزيادة كفاءتها وتحسين موقعا في تصنيف الجامعات.

**الدراسات السابقة:****1- دراسة (الدري، 2017) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي**

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الابداع التنظيمي يعتمد على إدارة ناجحة للمعرفة.

**2- دراسة (الفارس، 2009) بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن

طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابياً على رفع الأداء ومن جهة أخرى بين الدراسة وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

### 3- دراسة (الكبيسي، 2012) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة (الضمنية والظاهرة) والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الشركات عينة الدراسة لم تستفد من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها، في حين استفادت من المعرفة الظاهرة المتوافرة لديها.

### 4- دراسة ( Sofiyabadi ، 2020 )

## Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance

### أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الابتكاري

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الابتكار لبنك باسارجاد الإيراني.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم استخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكيديّة لتحليل بيانات البحث.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي وكبير لممارسات إدارة المعرفة على أداء الابتكار. و تؤثر بشكل إيجابي وكبير على النظم الفرعية للبنك

## 5- دراسة ( Al Hbabi &amp; Alomari , 2020 )

**The Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Innovation****أثر ممارسات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات القطرية.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة ووزعها على عينة الدراسة المكونة من (322) من الموظفين الذين يعملون في اتصالات قطر و (Ooredoo) وفودافون قطر.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة أن هناك تأثير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي، إلى جانب تأثير كل من اكتساب المعرفة وتبادل المعرفة، وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

**مشكلة البحث:**

يعد الاهتمام بمعارف الجامعات من أبرز التحديات التي تواجهها وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم الطاقات التي يمتلكها العاملون وكيفية استثمارها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى محاولة تقييم واقع ادارة المعرفة فيها من أجل تحويله إلى ميزة تنافسية.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة من الاداريين في جامعة طرطوس وسؤالهم عن مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة تبين لنا مايلي:

- عدم وضوح مفهوم ادارة المعرفة ومتطلباتها لدى بعض افراد العينة
- توافر مستوى معين من متطلبات ادارة المعرفة لدى جامعة طرطوس

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس؟

وينفرد عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مدى توافر الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في جامعة طرطوس؟
- ما هو مدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في جامعة طرطوس؟
- ما هو مدى توافر القوى البشرية الداعمة لإدارة المعرفة في جامعة طرطوس؟
- ما هو مدى توافر تكنولوجيا المعلومات في جامعة طرطوس؟

#### فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توافر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس والمستويات المرتفعة منها ويتفرع عنه الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توافر الهياكل التنظيمية في جامعة طرطوس والمستويات المرتفعة منها
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توافر الثقافة التنظيمية في جامعة طرطوس والمستويات المرتفعة منها
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توافر القوى البشرية في جامعة طرطوس والمستويات المرتفعة منها
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع توافر تكنولوجيا المعلومات في جامعة طرطوس والمستويات المرتفعة منها

#### أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: يعتبر هذا البحث اضافة علمية للمكتبة لاسيما وانه لا يوجد بحث في سوريا -على حد علم الباحث- تطرق الى تقييم مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الحكومية السورية.

تقديم نتائج هذا البحث إلى جامعة طرطوس بما يساهم في تهيئة متطلبات ادارة المعرفة من أجل العمل على الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية والهيكلية وبالتالي خلق مجتمع معرفي قادر على النهوض بجامعة طرطوس.

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- معرفة مدى توفر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس.
- 2- التعرف على مدى اهتمام جامعة طرطوس بمدخل ادارة المعرفة ومدى توظيفه من أجل تحقيق التميز .
- 3- تقديم مجموعة توصيات يمكن أن يكون لها أثر إيجابي ينعكس في زيادة كفاءة جامعة طرطوس.

### منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف وتقييم مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة في جامعة طرطوس.

### مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع الدراسة: جميع الاداريين ( نواب رئيس الجامعة وأمين الجامعة والعمداء ونوابهم والمدراء الاداريين ورؤساء الدوائر في الكليات) في جامعة طرطوس والبالغ عددهم 60 اداري
- عينة الدراسة: نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام اسلوب الحصر الشامل

### حدود البحث:

- الحدود العلمية: تناولت الدراسة متطلبات ادارة المعرفة
- الحدود المكانية: جامعة طرطوس وكلياتها
- الحدود الزمانية: 2022.

### الإطار النظري:

#### - مفهوم المعرفة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس حيث جاءت المعرفة مرادفة للعلم استناداً إلى قوله تعالى: (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) (طه: 114) وقوله تعالى (مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ) (المائدة: 83).

وجاءت المعرفة في الاصطلاح اللغوي من (عَرَفَ، يَعْرِفُ، عِرْفَانًا، وَمَعْرِفَةً) وهي مشتقة من الفعل (To know) وتعني المعرفة، وطبقا لقاموس أكسفورد فإنّ المعرفة تعني فهم المعلومات والمهارات التي تحصل عليها من خلال التعلّم والتّجربة. (شمس الدين، وآخرون، 2005، ص556).

فالمعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد، وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري، فمنذ المراحل الأولى لتكوين الوعي والإدراك، بدأ الإنسان يسعى لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعيّة وكونيّة، وكانت حاجته للمعرفة تُملئها ضرورات الحفاظ على بقائه وتذليل مصاعب البيئة والتّغلب على تحدياتها المختلفة. (أبو فارة، 2004، ص12).

ومن هنا حاول الفلاسفة والكتّاب والباحثين على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطيع أحد إعطاء تعريف شامل لها، إلا أنّ هناك شبه اتفاق على حقيقة أنّ المعرفة هي مورد ثمين وأنّها الثروة الحقيقيّة بالنسبة للأفراد والشّعوب والمجتمعات. (السلمي، 2002، ص204).

ولتوضيح مفهوم المعرفة لا بُدّ من توضيح مفهوم المعلومات والبيانات لأنّ هناك علاقة بين هذه المفاهيم، حيث أنّ البيانات: هي حقائق خام غير منظّمة ليس لها معنى تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتحويلها إلى معلومات ذات معنى ومن الأمثلة قائمة تحتوي علامات الطّلاب.

والمعلومات: هي بيانات تمّ معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معيّنة مثلاً عندما يُضاف أسماء الطّلاب إلى قائمة علاماتهم.

أما المعرفة فتتكوّن من البيانات أو المعلومات التي يتمّ تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتّعلّم المتراكم أو المعلومات التي يتمّ تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الرّاهن. (كراسنة والخليبي، 2009، ص295).

**- تعريف المعرفة:**

عرّفها (الكبيسي، 2013، ص42) بأنها كل ما تراكم أو تولد من تصوّرات وتفسيرات ونظريات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو العقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات " وتعرّفها (عز الدين، 2017، ص14) بأنها: حصيلة ما يمتلكه الفرد لمجموعة من الحقائق والوقائع والآراء بحيث يتم تحويل البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة والحدس الشّخصي للتعامل مع متطلّبات الحياة.

وأضاف (عليان، 2011، ص38) بأنّ المعرفة هي الخبرات التي يمكن تواصلها وتقاسمها أو المعلومات في النّشاط، وهي ما يبقى في رأس الفرد، وهي المزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدّم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة. (عليان، 2011، ص38).

وعرّفها (حمود، 2010، ص62) بأنها الحصيلة النهائيّة لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرار الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.

**- أنواع المعرفة:**

على الرّغم من التصنيفات العديدة للمعرفة التي أوردها الباحثون والمختصّون، لكن معظم الباحثين أجمعوا على وجود نوعين من المعرفة وهي الأكثر شيوعاً:

**1- المعرفة الضّمنيّة:**

وهي المعرفة المعقّدة (المركّبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول النّاس الذين يتمتّعون باطلاع واسع والتي لا يمكن رؤيتها، أو التّعبير عنها بسهولة فضلاً عن أنّها معرفة شخصيّة، يصعب تشكيلها وعليه يصعب نقلها أو اشراك الآخرين بها. وتتألّف المعرفة الضّمنيّة من (الحقائق والبيانات الثّابتة والأنماط الدّهنيّة والأشكال والصّور والمفاهيم والأحكام والتّوقعات والفرضيّات العاملة والمعتقدات واستراتيجيات التّفكير. (عوض، 2012، ص42)

## 2- المعرفة الصريحة:

وقد عرّفها (عزالدين، 2017، ص16) بأنها المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التعلّم، ويتم التعبير عنها بكلمات أو رموز سهلة الاتصال والتّرميز بحيث يمكن الوصول إليها وتخزينها واستخدامها.

كما عرّفها (الأفندي، 2013، ص30) بأنها معرفة رسمية نظامية يمكن ترميزها وتوثيقها وإيصالها إلى الآخرين من خلال الوثائق أو على شكل تعليمات عامّة أو بواسطة تقانة المعلومات.

كما صُنّفت المعرفة على النحو التالي: (الجنابي، 2013، ص53)

- 1- معرفة ماذا (Know what): وتشمل الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة.
- 2- معرفة لماذا (Know why): وتشير إلى المعرفة العلمية للمبادئ والقوانين والعقلانية والبحوث التطبيقية وتبرير الأعمال.
- 3- معرفة كيف (Know & how): وتشير للأفعال المطلوبة إذا وقع حدث معيّن، ويخصصها Drew لعمليات الابداع، وتعتمد على التجارب الطويلة، وهي مطلوبة لبناء الأنظمة الخبيرة.
- 4- معرفة من (Know & who): وتشير إلى من يعرف ماذا ومن يعرف كيفية أداء ماذا.

## - تعريف إدارة المعرفة:

المعرفة هي عملية منهجية منظّمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها ونشرها وتوليدها وتطبيقها، بصيغ تداوئية لتعزيز التعلّم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار. (الجنابي، 2013، ص66).

كما عرّفها (الزطمة، 2011، ص30) بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمّن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنها رفع مستوى الأداء وخفض

التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وعرفها (بني عيسى، 2018، ص33) بأنها الاستخدام المعرفي والكفاءات والخبرات المجمعّة والمتاحة داخلياً وخارجياً للمؤسسة، وتوليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التّعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة.

وهي مزيج مما تملكه المؤسسة من البيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمية والتي تخزن وتتبادل، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسين فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية. (العنزي، 2019، ص14).

#### - أهمية إدارة المعرفة:

إنّ أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكليّة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلّبات البيئة الاقتصاديّة، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتُحسّن من الموقف التنافسي من خلال التّركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناءً على ذلك فإنّ الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عمليّاتها وممارساتها يحقق نتائج لائقة في السياق التنظيمي وتعزيز الانتاجية، كما تجعل الزّيون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة. (الشرفاء، 2008، ص37).

وقد لخصّ (مسلم، 2015، ص28) أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التّخلّص من الإجراءات المطوّلة أو غير الضروريّة لتعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزّمن المُستغرق في تقديم الخدمات المطوّلة.
- 2- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولّدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- 4- زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات جديدة.
- 5- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 6- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويره والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- 7- تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

#### - متطلبات إدارة المعرفة:

- **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من ان تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، فإن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي. (عيساوي، 2011، ص17).

#### - القيادة التنظيمية:

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يُعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الطرفية متفحة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. (المرسي، 2005، ص551).

وتعتمد النظرية الطرفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على انجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الطرفية Fiedler Contingency وهي تُشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان

ومكان، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكّن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الانتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنه رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مديرون Coaches ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتّصف بثلاث صفات أساسية: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وإن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل إطار يهيم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. (Contingency, Robbins, 2000,p:131).

#### - الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في حالة تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة. (Liebowitz, Jay, 2018, p 45).

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناءً على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لتحقيق إدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً

خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه وجود إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة. (Liebowitz, Jay , 2018 , p 48).

#### - تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينيات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري، وإن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمنظمات، إضافة إلى البرامج التي تُستخدم في أداء الاعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلّق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدّات. (العاني، 2009، ص63).

وتعني تكنولوجيا المعلومات: الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدّمة في معالجة المعلومات وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطوّر تسوده المنافسة الهائلة.

إنّ تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعّالة جداً للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وإنّ ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات أبح يُطلق عليه مسمّى آخر وهو منجم المعرفة، من جانب آخر فإنّ مصطلح منجم المعرفة مشتق ومرتببط بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليه من مصادر متعددة، ثمّ يتم تخزينها وفق خطة موحّدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الاعمال، أمّ منجم البيانات فهو عبارة عن

تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تُستخدم وتدل أصحاب القرار وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف الحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث. (العلي وآخرون، 2006، ص185).

### الإطار العملي:

تكون الاستبيان من أربعة أقسام مؤلفة من (28) عبارة متعلقة بمتطلبات ادارة المعرفة، ويبين الجدول رقم (1) توزع عبارات الاستبيان على محاوره.

### الجدول رقم(1) توزع عبارات الاستبيان على محاوره

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
1	الهيكل التنظيمي	1-7	7
2	الثقافة التنظيمية	8-14	7
3	القوى البشرية	15-21	7
4	تكنولوجيا المعلومات	22-28	7

وقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفريغ نتائج الاستبيان من خلال مفتاح

### التصحيح الموضح في الجدول رقم (2)

### الجدول رقم (2) مفتاح التصحيح لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان

الاستجابة في الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ومن أجل تحديد درجة الموافقة تم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات  $(1-5) \div 5 = 0,8$  (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم(3) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من 1إلى	من 1,80 إلى	من 2,6 إلى	من 3,40 إلى	من 4,20 إلى
منخفضة جداً	1,79	إلى 2,59	3,39	مرتفعة	مرتفعة جداً
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

- **التحقق من صدق الاستبيان:** جرى التحقق من صدق الاستبيان من خلال استخراج معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الي تنتمي إليه العبارة والجدول يوضح نتائج ذلك.

اختبار الاتساق الداخلي: internal consistency الاتساق الداخلي هو أحد أنواع الثبات الذي يقيس قوة العبارة في تمثيل البعد الذي تقيسه وكذلك ثبات الأبعاد في جملة المقاييس الذي تقيسه، وقد تم حسابه من خلال معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارة التي تمثله وذلك بطريقة بيرسون ومعنويته، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1) و (+1) وتدل الإشارة الموجبة على الارتباط الطردي والسالبة على الارتباط العكسي، وكلما اقتربت من الواحد كان الارتباط أكبر سواء بالموجب أو السالب. ويعتبر ارتباط العبارة معنوي ودال إحصائياً إذا كانت معنوية هذه العبارة أقل أو تساوي (0.05)، وأما إذا كانت معنوية العبارة أكبر من ذلك فهذا يعني عدم وجود ارتباط وان العبارة غير متسقة داخليا مع البعد الذي تساهم في قياسه ويلزم حذفها من الأداة. ويبين الجدول رقم (4) الاتساق الداخلي لمقاييس البحث

## الجدول رقم (4) الاتساق الداخلي لمحاوير الدراسة

الثقافة التنظيمية		الهيكل التنظيمي	
قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة
**0.915	8- تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي.	*0,442	1- يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين.
**0.932	9- تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.	*0,342	2- تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.
**0,775	10- تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات	**0,432	3- تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.
**0,855	11- تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكاريه وتبادل الافكار والخبرات بين العاملين.	**0,845	4- اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.
**0,9377	12- توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية	**0,611	5- توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.
**0,863	13- الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.	**0,665	6- التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
**0.772	14- تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.	**0.721	7- وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.
تكنولوجيا المعلومات		القوى البشرية	
**0.676	22- يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الأكاديمية والإدارية.	**0.663	15- يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.
**0,954	23- تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.	**0.931	16- يمتلك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.
*0,853	24- تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.	**0,681	17- تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.
**0,983	25- توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة و توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات	**0,769	18- تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
**0.891	26- تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.	**0.883	19- مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
**0.933	27- توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	**0.912	20- الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.
**0.895	28- توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.	**0.952	21- تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا علمهم او يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

\*دال عند 0,05 باتجاهين، \*\* دال عند 0,01 باتجاهين

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

- التحقق من ثبات الاستبيان:

- (Cronbach's Alpha)

قام الباحث بحساب معامل الفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس، حيث تتراوح قيمة معامل الفا بين (0) و (1)، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال في المقاييس، وبالمقابل كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات في المقاييس. ويعتبر ( Nikbin et al, 2010) أن معامل الفا للمقياس جيد إذا تجاوز (60%) وأنه ضعيف إذا لم يتجاوز (60%).

يبين الجدول رقم (5) التالي معاملات الثبات لمقاييس البحث وفق طريقة ألف كرونباخ.

الجدول رقم (5) ثبات نتائج الاستبيان باستخدام طريقة ألف كرونباخ

قيم ألفا كرونباخ	المحور	م	متطلبات ادارة المعرفة
0.836	الهيكل التنظيمي	1	متطلبات ادارة المعرفة
0,873	الثقافة التنظيمية	2	
0,898	القوى البشرية	3	
0.921	تكنولوجيا المعلومات	4	
0,882	الدرجة الكلية		

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات (Cronbach's Alpha) لجميع محاور

الاستبيان أكبر من (0,6) مما يشير إلى ثبات نتائج الاستبيان

التحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية:  
بلغ عدد أفراد العينة النهائية (60) ادارياً من مختلف المستويات الإدارية في جامعة طرطوس، وقد تم من التحقق التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية من خلال اختبار (Smirnov Test-rovSample Kolmogo-One) والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة

م	المحور	قيم اختبار Smirnov	sig
1	الهيكل التنظيمي	1,347	0,086
2	الثقافة التنظيمية	1,615	0,121
3	القوى البشرية	1,031	0,227
4	تكنولوجيا المعلومات	1,189	0,211
	الدرجة الكلية	1,296	0,109

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25.

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لاختبار Smirnov بالنسبة لجميع محاور الاستبيان أكبر من (0,05) مما يدل إلى أن درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ذات توزيع طبيعي.

اختبار الفرضيات:

1- محور الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور الهيكل التنظيمي، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

على عبارات محور الهيكل التنظيمي

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي
مرتفعة جداً	0.43	4.52	1- يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين.
متوسطة	0.62	2.89	2- تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.
متوسطة	0.53	3.12	3- تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.
متوسطة	0.73	2.78	4- اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.
مرتفعة	0.59	3.76	5- توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.
متوسطة	0.71	2.95	6- التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
مرتفعة	0.72	3.68	7- وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.
متوسطة	0.62	3.39	المتوسط الحسابي العام لمحور الهيكل التنظيمي

المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لمحور الهيكل التنظيمي قد بلغ (3.39) وهو يقع ضمن المجال (2.6 - 3.39) وهو ما يوافق درجة (المتوسطة) بانحراف معياري (0,62)، كما يتبين أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً.

وهذه العبارة هي:

- يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين.

وعبارتين جاءتا بدرجة موافقة مرتفعة وهي:

- توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.

- وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.

واربع عبارات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:

- تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.
- تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.
- اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.
- التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ولكي نتأكد من توافق محور الهيكل التنظيمي الموجود في جامعة طرطوس محل الدراسة مع الهيكل التنظيمي الواجب توافره تم استخدام اختبار (t - test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t - test one simple) لمحور رأس المال البشري

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	60	3.39	0.62	8.125	64	0.000**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (8.125) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية) (1.67)، وبالتالي فإن محور(الهيكل التنظيمي) الموجود في جامعة طرطوس يتوافق مع الهيكل التنظيمي الواجب تواجده لتطبيق ادارة المعرفة، حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في جامعة طرطوس،

## 2- محور الثقافة التنظيمية:

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور الثقافة التنظيمية، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور الثقافة التنظيمية

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية
مرتفعة	0.47	3.51	8- تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي.
مرتفعة	0.49	4.01	9- تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
مرتفعة جداً	0.38	4.21	10- تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات.
متوسطة	0.71	2.96	11- تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية وتبادل الافكار والخبرات بين العاملين.
متوسطة	0.81	2.78	12- توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية
متوسطة	0.62	3.25	13- الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.
مرتفعة	0.63	3.79	14- تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.
مرتفعة	0.59	3.50	المتوسط الحسابي العام لمحور الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.50) وهو يقع ضمن المجال (3,40- 4,19) وهو ما يوافق درجة (الموافقة) بانحراف معياري (0,59)، كما يتبين لنا أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، وهي:

تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات و 3 عبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وهي.

- تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي.
  - تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
  - تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.
- و 3 عبارات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:
- تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية وتبادل الافكار والخبرات بين العاملين.
  - توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية
  - الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.

ولكي نتأكد من توافق محور الثقافة التنظيمية الموجودة في جامعة طرطوس مع مستوى الثقافة التنظيمية الواجب تواجده تم استخدام اختبار (t – test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	60	3.50	0.59	11.167	64	0.000**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (11.167) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (الثقافة التنظيمية) الموجود في جامعة طرطوس يتوافق مع (الثقافة التنظيمية) الواجب تواجده لتطبيق ادارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في جامعة طرطوس .

### 3- محور القوى البشرية

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور القوى البشرية، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث  
على عبارات لمحور القوى البشرية

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القوى البشرية
مرتفعة جداً	0.45	4.25	15- يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.
مرتفعة	0.69	3.85	16- يمتلك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.
مرتفعة	0.59	3.60	17- تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.
متوسطة	0.68	3.11	18- تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
متوسطة	0.73	2.62	19- مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
مرتفعة	0.63	3.60	20- الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.
متوسطة	0.75	3.07	21- تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم أو يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.
مرتفعة	0.65	3.44	المتوسط الحسابي العام لمحور القوى البشرية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لمحور القوى البشرية قد بلغ (3,44) وهو يقع ضمن المجال (3.39- 4.19) وهو ما يوافق درجة (المرتفعة) بانحراف معياري (0,65)، كما يتبين أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً وهي:

- يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.

و(3) عبارات بدرجة موافقة مرتفعة وهي كالتالي:

- يمتلك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.

- تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.

- الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.

و (3) عبارات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:

- تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

- مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.

- تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم أو يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.

ولكي نتأكد من توافق محور القوى البشرية الموجود في جامعة طرطوس مع القوى البشرية الواجب تواجدها تم استخدام اختبار (t - test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (27) اختبار (t - test one simple) لمحور القوى البشرية

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القوى البشرية	60	3.44	0.65	11.987	64	0.000**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (11.987) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (القوى البشرية) الموجود في جامعة طرطوس يتوافق مع القوى البشرية الواجب تواجدها لتطبيق ادارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في جامعة طرطوس .

#### 4- تكنولوجيا المعلومات

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور تكنولوجيا المعلومات، ودرجة الموافقة على كل عبارة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات لمحور تكنولوجيا المعلومات

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكنولوجيا المعلومات
مرتفعة	0.45	4.06	22- يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الأكاديمية والإدارية.
ضعيفة	0.86	2.50	23- تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.
متوسطة	0.73	2.75	24- تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
ضعيفة	0.83	2.08	25- توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة. و توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات
مرتفعة جداً	0.57	4.38	26- تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.
ضعيفة	0.63	2.14	27- توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.
ضعيفة	0.75	1.95	28- توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.
مرتفعة	0.69	2.84	المتوسط الحسابي العام لمحور تكنولوجيا المعلومات

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لمحور تكنولوجيا المعلومات قد بلغ (2.84) وهو يقع ضمن المجال ( 2.60-3.39) وهو ما يوافق درجة (المتوسطة) بانحراف معياري (0,69)، كما يتبين أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً وهي:

- تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات. وعبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وهي كالتالي:
- يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الأكاديمية والإدارية. وعبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي كالتالي:
- تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
- و (4) عبارات جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي:
- تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.

- توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة. و توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات
- توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.
- توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.
- ولكي نتأكد من توافق محور تكنولوجيا المعلومات الموجود في جامعة طرطوس مع تكنولوجيا المعلومات الواجب تواجدها تم استخدام اختبار (t – test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (11) اختبار (t – test one simple) لمحور تكنولوجيا لمعلومات

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تكنولوجيا المعلومات	60	2.84	0.69	1.432	64	0.000**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي سالب، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (1.432) وهي أقل من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور (تكنولوجيا المعلومات) الموجود في جامعة طرطوس لا يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات الواجب تواجدها لتطبيق ادارة المعرفة حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية سلبية لدرجة توافر هذا العنصر وملائمته للتطبيق في جامعة طرطوس .

- متطلبات ادارة المعرفة:

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات محور رأس المال الفكري، ودرجة الموافقة على كل محور.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رأس المال الفكري

الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متطلبات ادارة المعرفة
مرتفعة	0.62	3.39	الهيكل التنظيمي
مرتفعة	0.59	3.50	الثقافة التنظيمية
مرتفعة	0.65	3.44	القوى البشرية
متوسطة	0.69	2.84	تكنولوجيا المعلومات
متوسطة	0.64	3.29	المتوسط الحسابي العام لمتطلبات ادارة المعرفة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 25

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لمتطلبات ادارة المعرفة قد بلغ (3.29) بانحراف معياري (0.64) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاء ترتيب هذه المحاور من حيث درجة توافرها على الشكل التالي:

الثقافة التنظيمية - القوى البشرية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات.

ولكي نتأكد من توافق محور متطلبات ادارة المعرفة الموجود في جامعة طرطوس محل الدراسة مع متطلبات ادارة المعرفة الواجب تواجده تم استخدام اختبار (t - test one simple) وكانت النتائج كالتالي:

## الجدول (27) اختبار (t – test one simple) لمحور رأس المال الهيكلي

المحور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
متطلبات ادارة المعرفة	60	3.29	0.64	8.158	64	0.000**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

إن الفرق بين المتوسط الحسابي للعنصر والدرجة المعيارية (3) هو فرق معنوي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (T) (8.158) وهي أكبر من قيمة (T الجدولية)، وبالتالي فإن محور(متطلبات ادارة المعرفة) الموجود في جامعة طرطوس محل الدراسة يتوافق مع متطلبات ادارة المعرفة الواجب تواجده .

حيث كانت النتائج تشير إلى وجود فروق معنوية إيجابية لدرجة توافر هذا المحور بأبعاده الثقافة التنظيمية – القوى البشرية – الهيكل التنظيمي وملائمته للتطبيق في جامعة طرطوس باستثناء محور تكنولوجيا المعلومات.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- 1- تمتلك جامعة طرطوس هيكل تنظيمي جيد حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور الهيكل التنظيمي مرتفع، حيث بلغ (3.39) وبانحراف معياري (0.62) ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يساعد على تطبيق ادارة المعرفة
- 2- تمتلك جامعة طرطوس ثقافة تنظيمية جيدة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور الثقافة التنظيمية مرتفع، حيث بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.59) ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تساعد على تطبيق ادارة المعرفة
- 3- تمتلك جامعة طرطوس قوى بشرية جيدة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور القوى البشرية مرتفع، حيث بلغ (3.44) وبانحراف معياري (0.65) ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة وهذا يدل على أن القوى البشرية المتواجدة في جامعة طرطوس تساعد على تطبيق ادارة المعرفة
- 4- لا تمتلك جامعة طرطوس تكنولوجيا معلومات جيدة حيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام لمحور تكنولوجيا المعلومات متوسط، حيث بلغ (2.84) وبانحراف معياري (0.69) ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية سالبة وهذا يدل على أن تكنولوجيا المعلومات المتواجدة في جامعة طرطوس لا تساعد على تطبيق ادارة المعرفة.

### التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، نوصي بما يأتي:

- 1- في مجال الهيكل التنظيمي ضرورة اهتمام الادارات بالنقد البناء للتحسين والارتقاء وان تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار وزيادة اللامركزية

- في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين وتعزيز التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
- 2- اما فيما يخص الثقافة التنظيمية ضرورة تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية وتبادل الافكار والخبرات بين العاملين وتوفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية والاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.
- 3- وفي مجال القوى البشرية ضرورة اهتمام الجامعة بان تستقطب أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية وتمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم أو يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.
- 4- اما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات زيادة اهتمام الجامعة بتقديم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة وان تسعى الجامعة لتقديم وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة والاهتمام بتوفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة وتوفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات كما يجب ان توفر أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد وتوفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- عز الدين، هبة (2017): أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- السلمي، علي (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
- شمس الدين، إبراهيم وآخرون، (2005) "الأعلم" الطبعة الأولى، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت لبنان.
- الكبسي، صلاح الدين (2013) "إدارة المعرفة" القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن، الخليبي، سمية محمد توفيق (2009) مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 3(5) 293-326.
- عليان، ربحي مصطفى (2012) "اقتصاد المعرفة" عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حمود خيضر كاظم، (2010) "منظمة إدارة المعرفة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الأفندي، بشرى عبد السلام، (2013) " إدارة المعرفة التقنية في المؤسسات الإنتاجية (الواقع والعقبات) واقتراح نموذج لإدارة المعرفة التقنية في سوريا بالتطبيق على شركة آسيا للصناعات الدوائية" رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، برنامج ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقنية، سوريا.
- عوض، عاطف محمود، (2012) "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28 العدد الأول الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، كلية الأعمال والتمويل.

- أبو فارة يوسف أحمد، (2004) "العلاقة بين استخدام المعرفة والأداء" مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي).
- الجنابي، أكرم سالم (2013) "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية" عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مسلم، عبد الله (2015): "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن.
- بني عيسى، أحمد محمد (2018) "إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق" عمان: المكتبة الوطنية.
- العنيزي، خالد جاسم (1019) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سلوى محمد الشرفاء، (2008) "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الزطمة، نضال (2011) "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- المرسي، نبيل، (2005) "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عيساوي، وهيب، (2011) "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالفايد.
- نور الدين عصام، (2009) "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلي عبد الستار وآخرون، (2006) "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- العاني مزهر شعبان، (2009) "نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

**References :**

- Robbins, Stephen, "**Essentials of Organization Behavior**" New JRSEY: Prentice Hall.

- Sofiyabadi Impact of Knowledge Management Practiceson Innovation Performance, 2020

- Al Hbabi & Alomari Organizational The Impact of Knowledge Management Processes on Innovation, 2020