رئيس التحرير
ا. د. هشام محمود عزمى

Cybrarians Journal
E-ISSN 1687-2215

دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات العدد 41 مارس 2016

Knowledge Management Strategies: an analytical study in institutions of information in Iraq

Dr. Haider Hassan Mohammed
University Al Mustansiriyha
College of Physical Education, Iraq

Abstract
The aim of this study was to investigate on the reality the practice of information institutions in Iraq ، the activities of management knowledge ، and to clarify the importance of knowledge management strategies and contemporary concept in order to help information institutions to raise the level of information services and contribute to building a society of knowledge economy and to achieve the objectives of the study were research questionnaires the design and distribution of the sample consisting of (152) Researched The study found the following results:

1- The degree of most of the activities of Knowledge Management was a medium degree exception of cognitive activity audit were high while the activities of each of knowledge possession ، knowledge dissemination and exchange of information ، knowledge development ، knowledge society ، the degree of exercise is weak.
2- There are statistically significant statistical relationship between the nature of knowledge management strategy and how much exercise Activity construction of knowledge ، and possession knowledge ، and storage of knowledge and documentation ، and auditing knowledge ، and application of knowledge ، and dissemination of knowledge and exchange ، and the development of knowledge ، and community knowledge.

The study reached the initiative to adopt the concept of knowledge management strategies through the practice of the activities that are included in this concept ، and provide the necessary ingredients to practice those activities.

استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق

د. حيدر حسن محمد
الجامعة المستنصرية
كلية التربية الرياضية، العراق

المستخلص

ان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة ومفهومها المعاصر من اجل مساعدة مؤسسات المعلومات على الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والاسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارات البحثية وتوزيعها على عينة مكونة من (152) مبحوثا وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

1- ان درجة ممارسة معظم نشاطات ادارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة بأستثناء نشاط التدقيق المعرفي كانت عالية في حين كانت نشاطات كل من حيازة المعرفة، نشر المعرفة وتبادلها، تنمية المعرفة، المجتمع المعرفي، كانت درجة ممارستها ضعيفة.
2- توجد علاقة احصائية ذات دلالة احصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، والمجتمع المعرفي.

وتوصلت الدراسة الى المبادرة بتبني مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات.

الاستشهاد المرجعي

محمد، حيدر حسن. استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق .- Cybrarians Journal .- العدد 41، مارس 2016 .- تاريخ الاطلاع <سجل تاريخ زيارة الصفحة> .- متاح في: <أنسخ رابط الصفحة>

1- تساؤلات الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الاتية:

1-1-مدى ممارسة مؤسسات المعلومات للنشاطات ذات العلاقة بأستراتيجيات الادارة المعرفية؟ وما هو دور هذه النشاطات واهميتها في زيادة كفاءة مؤسسات المعلومات؟

1-2-ما هي ممارسات مؤسسات المعلومات لنشاط الانشاء المعرفي المتمثل في القدرة على تطوير الافكار والحلول الجديدة المبدعة؟

1-3-ماهي ممارسات مؤسسات المعلومات لنشاط حيازة المعرفة؟

1-4-كيف تعمل مؤسسات المعلومات على تهذيب المعرفة؟

1-5-ماهي الاساليب المستخدمة في مؤسسات المعلومات لنشاط تخزين المعرفة وتوثيقها؟

1-6-ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تطبيق المعرفة وحداثتها؟

1-7- ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط نشر المعرفة؟

1-8-ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تنمية المعرفة وتطويرها؟

1-9-ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تشكيل مجتمع المعلومات الممارس للمعرفة؟

2- أهداف الدراسة:

2-1-التعرف على اهمية ادارة المعرفة كمفهوم اداري معاصر يؤثر في قدرة مؤسسات المعلومات على تحقيق اهدافها.

2-2-تحليل مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاطات الادارة المعرفية.

2-3-معرفة العلاقة ما بين درجة ممارسة النشاطات العلمية المعرفية واستراتيجية ادارة المعرفة.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة ادارة المعرفة العلمية اهمية كبيرة لمؤسسات المعلومات حيث تساعدها على مواجهة تحديات مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة ومتطلباتها الابداعية. فضلا عن ذلك تساعد مؤسسات المعلومات على تحقيق اهدافها من خلال تطوير قدرتها على البحث والاكتشاف والابتكار ومواكبة المستجدات وتحقيق التعلم التنظيمي، وعلى المستوى العلمي والاكاديمي فأن على مؤسسات المعلومات ان تعمل على مواكبة التطورات العلمية لمشروع التطوير الاكاديمي نحو اقتصاد المعرفة ليلبي الحاجة المتزايدة للاستثمار في الموارد البشرية وتمكينها باعتبارها المورد الاهم.

4- **فرضيات الدراسة:** تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الاتية:

4-1- هنالك علاقة ارتباط ايجابية بمستوى دلالة احصائية بين ممارسة مؤسسات المعلومات للنشاطات المعرفية المتمثلة في الانشاء المعرفي ، وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجتمع المعلومات المعرفي من جهة ، واستراتيجيات ادارة المعرفة.

4-2- هناك علاقة ارتباط ايجابية بمستوى دلالة احصائية (معنوية) بين نشاطات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

5- **حدود الدراسة:**

5-1- الحدود المكانية:

5-1-1- المكتبة المركزية لجامعة بغداد.

5-1-2- المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية.

5-1-3- المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية.

5-1-4- المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية.

5-1-5- المكتبة المركزية لجامعة النهرين.

5-1-6- جامعة بغداد/ مركز الدراسات الدولية.

5-1-7- الجامعة المستنصرية/ مركز دراسات الوطن العربي.

5-2- الحدود الموضوعية:

(نشاطات وابعاد ادارة المعرفة، استراتيجيات ادارة المعرفة، النشر والتبادل المعرفي، العرض والتطبيق المعرفي، التخزين المعرفي، التنمية المعرفية).

6- **المجتمع والعينة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات المعلومات البالغ عددهم (550) وكان سبب اختيار مجتمع الدراسة هذا لدوره المتميز في مشروع التطوير الاكاديمي نحو اقتصاد المعرفة ، وقد تم توزيع (200) استمارة بحثية على عينة الدراسة شملت مديري الادارات ومسؤولي الاقسام والوحدات في مؤسسات المعلومات ، وبمتابعة حثيثة تم استرجاع (162) استمارة بحثية وقد تم استبعاد (10)

استمارات بحثية وذلك لعدم اكتمال بياناتها واخضع للتحليل (152) استمارة بحثية ، اي بمعدل استرجاع بلغت حوالي (77%).حيث تم اختيار عينة الدراسة على اساس الملائمة (Convenient) ويعود سبب اختيار العينة على هذا الاساس لعدم وجود قاعدة بيانات موثوقة للعاملين المهتمين في المعرفة وابعادها في مشروع التطوير المعلوماتي نحو اقتصاد المعرفة.

6-1-اداة جمع البيانات :

تمت مراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تصميم الاستمارة البحثية لقياس مدى ممارسة مؤسسات المعلومات للنشاطات ذات العلاقة باستراتيجيات ادارة المعرفة بكل ما تتضمنه من مبادىء واجراءات واساليب عمل ، وشكلت اداة الدراسة (56) فقرة تمحورت حول ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة وتكونت من المجالات الاتية:-

الانشاء المعرفي وتقيسه الفقرات من (1-7)حيازة المعرفة وتقيسه الفقرات من (8-12)، تهذيب المعرفة وتقيسه الفقرات من (13-16)، تخزين المعرفة وتوثيقها وتقيسه الفقرات من(17-20)، التدقيق المعرفي وتقيسه الفقرات من (21-26)، تطبيق المعرفة وتقيسه الفقرات من (27-30)، نشر المعرفة وتبادلها وتقيسه الفقرات من (31-41)، تنمية المعرفة وتقيسه الفقرات من (42-46)، المجتمع الممارس وتقيسه الفقرات من (47-50)، استراتيجية ادارة المعرفة وتقيسه الفقرات من (51-56).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لقياس اتجاهات افراد العينة وطبق معيار القياس الاتي:-

(اقل من 2.50 ضعيف، من 2.50 الى 3.49 متوسط، من 3.50 الى 5 عالٍ.

6-2-اختبار صدق اداة الدراسة وثباتها:-

من اجل التحقق من فقرات الاستمارات البحثية التي تقيس النشاطات المراد قياسها في اثناء مراحل بناء الاستمارات البحثية حيث قام الباحث بمناقشة محتويات الاستمارات البحثية وابداء رأيهم فيها والاخذ بملاحظاتهم وعرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين وهم ضمن اعضاء هيئة التدريس بالجامعات العراقية وهم كل من:-

1- أ.د. انعام على توفيق الشهربلي/الجامعة المستنصرية-قسم التعليم المستمر.

2- أ.د.سعد على حمود العنزي/جامعة بغداد – كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال.

3- أ.د.صباح رحيمة محسن/الجامعة المستنصرية-قسم المعلومات والمكتبات

4- أ.د.غسان قاسم داود/جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد-قسم ادارة الاعمال

5- أ.م. صادق عبد العزيز مهدي/الجامعة المستنصرية-قسم علوم الحاسبات

6- أ.م.د.عبد الستار سلمان شاكر/كلية المنصور الجامعة-قسم نظم المعلومات والحاسبات

وقد تم تجريب هذه الاستمارة البحثية على عينة من العاملين بلغت (20) عاملا لتعرف مدى وضوح وسهولة الالفاظ المستخدمة ومدى فهمهم للمفاهيم الواردة في الاستمارة البحثية ومن ثم القيام بالتعديلات الضرورية.

كما تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بهدف التاكد من مدى اتساق اداة القياس . وبعد معالجة البيانات باستخدام الحاسوب تم التوصل الى النتائج المبينة في الجدول رقم(1).

الجدول رقم (1) يبين نتائج كرونباخ ألفا لابعاد الدراسة

التسلسل	استراتيجيات ادارة المعرفة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1-	الانشاء المعرفي	7	0.803
2-	حيازة المعرفة	5	0.878
3-	تهذيب المعرفة	4	0.887
4-	تخزين المعرفة	4	0.816
5-	التدقيق المعرفي	6	0.884
6-	تطبيق المعرفة	4	0.541
7-	نشر المعرفة وتبادلها	11	0.734
8-	تنمية المعرفة	5	0.879
9-	مجتمع المعلومات الممارس	4	0.872
10-	استراتيجيات ادارة المعرفة	6	0.850

يتبين من خلال الجدول(1) ان قيمة الفا لنشاطات ادارة المعرفة جميعها وصلت الى قيم عالية نسبيا وجيدة للحكم عل ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة البحثية ، اذ جميعها اعلى من (0.70) بأستثناء نشاط تطبيق المعرفة ، الذي جاءت قيمته (0.54) وهي قيمة مقبولة ايضا . ولعل السبب في انخفاض قيمة معامل الاتساق للفقرات التي تقيس هذا النشاط هو تباين وجهة النظر للمدراء حول مفهوم تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

6-3-الاساليب الاحصائية والرياضية المستخدمة:

استخدم برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات بعد ان تم تبويبها وادخالها الى الحاسوب وتحويل الرتب اللفظية الى ارقام مكافئة ، ومن ثم تم تحويل البيانات والحصول على نتائج اشتملت على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنشاطات ادارة المعرفة بأبعادها العشرة . كما استخدمت اختبارات احصائية عدة منها: كرونباخ ألفا ، بهدف التحقق من التجانس او الاتساق الداخلي لآداة القياس والتاكد من ثباتها ، كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (SPEARMAN) الرتبي لمعرفة العلاقة بين ممارسة نشاطات المعرفة المتمثلة في الانشاء المعرفي والتدقيق المعرفي ، وتخزين المعرفة ، وتوثيقها ، ونشر المعرفة وتبادلها ، وتطبيق المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتنمية المعرفة، ومجتمع المعلومات المعرفي الممارس ، وحيازة المعرفة من جهة ، واستراتيجية ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

7- الاطار النظري للدراسة:

عند توضيح مفهوم المعرفة لابد من توضيح مفهوم المعلومات والبيانات ، لان ثمة علاقة تربط ما بين هذه المفاهيم يعتمد على درجة تنظيمها وقدرة الشخص على تفسيرها ومعالجتها.

7-1-مفهوم البيانات(DATA):يعرف توربن (Turban) [1] البيانات بأنها حقائق خام غير منظمة ليس لها معنى ، تحتاج الى تنظيم ومعالجة ، لتحويلها الى معلومات ذات معنى مثال ذلك :قائمة تحتوي على علامات الطلاب.اما الجمل[2] فيشير الى مفهوم البيانات مبدئيًا بأنها ليست بذات معنى دون ارتباطها بمجال أو زمان، أي أنها خالية من السياق(Out of Context) ، وبما أنها خالية من السياق فإنها لا ترتبط بعلاقة معنوية مع أي شيء آخر. فعندما نتلقى بيانات معينة تجذب انتباهنا فإن ذلك يعني محاولتنا في إيجاد طريق ننسب به لتلك البيانات معنى أو قصدًا. بعبارة أخرى، إننا نحاول ربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرّفة سابقًا في الذهن. اي تشير ضمنًا إلى كون مجموعة البيانات التي لا ترتبط بعلاقات بين أجزائها ليست معلومات.

7-2-مفهوم المعلومات:(INFORMATION):يشير ليونارد وسينساير(Leonard& Sensiper)[3] الى مفهوم المعلومات بانها بيانات تم معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسبا لاستخدامات معينة .مثال ذلك: عندما يتم اضافة اسماء الطلاب الى قائمة درجاتهم او عندما يتم معالجة هذه البيانات احصائيا لحساب الوسط الحسابي او نسبة النجاح تصبح معلومة.اذ يمكن القول انه يمكن الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات ، هذه المعالجة قد تكون على شكل تصنيف او ترتيب او

عمليات حسابية ومنطقية او التعديل على على النصوص والصور وتحريرها اي بمعنى اخر يكمن الفرق بين البيانات والمعلومات في درجة التنظيم.

7-3-مفهوم المعرفة:ويمكن تعريفها على انها معلومات لها معنى اي معلومات ذات علاقة (Relevant)، قابلة للتطبيق (Actionable) تعتمد ولو على نحوٍ جزئي ، على الخبرات السابقة[4] اما توربن(Turban)[5] فعرفها: بأنها مجموعة من القدرات الرئيسة والافكار والقوانيين والاجراءات التي تبنى عليها اساليب العمل والقرارات.اذ يمكن القول ان المعرفة عبارة عن معلومات تم تفسيرها واعطاؤها معنى بحيث اصبحت مفيدة لحل مشكلة او اتخاذ قرار.ومن الجدير بالذكر ان عملية معالجة هذه المعلومات وتفسيرها تتم من خلال قاعدة المعرفة التي يمتلكها كل شخص ويمكن تصورها بأنها قاعدة تحتوي على الحقائق والخبرات والمعتقدات والاتجاهات والعلاقات التي تربط هذه العناصر مع بعضها بعضا فقدرة الشخص على التصرف وحل المشكلات هي جزء من كونه يمتلك المعرفة أو لا.مثال ذلك قد نجد شخصين لديهما المعلومة نفسها ويعيشان المشكلة نفسها لكنهما يختلفان في قدرتهما على استخدام هذه المعلومة في حل المشكلة او اتخاذ قرار ناجح، وذلك لوجود اختلافات في قدرات الافراد على اضافة قيمة للمعلومات وتفسيرها؛ هذا الاختلاف ناجم عن اختلاف الخبرات والتدريب؛بمعنى اخر فأن الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في التفسير(INTERPRETATION) وقدرة العقل على اعطاء معنى مفيد .اذ يمكن القول ان التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة أمر نسبي ، يختلف بأختلاف الشخص وما يمتلكه هذا الشخص من خبرات وحقائق ومعتقدات واتجاهات فأمر معين قد يبدو لشخص بيانات ولشخص اخر معلومة ولشخص ثالث معرفة، وهذا مايؤيده هيت(Hitt)[6] بقوله ان ذلك يعتمد على قاعدة المعرفة التي يمتلكها كل شخص، وتكونت من خلال الخبرات والتعلم التي تتجدد ويتم تحديثها بأستمرار التعلم وتراكم الخبرات فكلما زادت معرفة الانسان زادت قدراته على اكتساب معارف جديدة. لانه يصبح اكثر قدرة على تنظيم البيانات وتفسير المعلومات ومعالجتها وتحويلها الى معرفة تخزن في قادة المعرفة.

7-4-أنواع المعرفة:

صنف بولاني(Polanyi)[7] المعرفة الى فرعين اساسيين هما:

7-4-1- **المعرفة الضمنية** (Tacit Knowledge):هي مخزون تراكم الخبرات ، ووجهات النظر ، والكفاءات، والمهارات، واسرار مهنة العمل ، والفهم والتعلم الذي تمتلكه المؤسسة ، كذلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن خبرات الافراد والعمليات والقيم .

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات(Know Skills) التي توجد في داخل عقل كل فرد وقلبه ، ومتضمنة في تفاعلات الجماعات ضمن الاقسام . اذ اوضحت داسي[8] ان تلك المعرفة يمكن ان تكون فنية او

ادراكية وهذه المعرفة بطيئة ونشرها مكلف كما يتم ادراكها وتطبيقها على نحو لاشعوري ويتم اكتسابها وتبادلها من خلال الملاحظة والتقليد والتفاعل الاجتماعي بين الافراد.وتشيردراسة أوكس(Oakes)[9] الى ان مانسبته 80% من معلومات المؤسسة هي معرفة ضمنية ، وبالتالي ان فقدان هذه المعرفة نتيجة تقاعد الموظف او تركه للعمل يشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة ، ومن هنا تظهر اهمية ادارة المعرفة للاحتفاظ بمعرفتها حتى بعد ذهاب الموظف.

7-4-2- المعرفة الظاهرية(Explicit Knowledge):هي المعرفة التي توثق وتخزن في ارشيف المؤسسة، ومنها(الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والاجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل).وفي الغالب يمكن للعاملين داخل المؤسسة الوصول اليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، واللقاءات والكتب.ويعرفها بريليد وهارمان(Brelade & Harman)[9] بالسياسات والتقارير، والتصاميم، والخدمات، والاستراتيجيات، والاهداف، والبناء المعلوماتي، والمعرفة الموثقة والمدونة على نحوٍ يمكن شره للاخرين ويمكن تحويله الى العمليات والاستراتيجيات من غير الحاجة الى التفاعل المباشر بين الافراد.

وعليه يمكن القول بأن المعرفة الظاهرة تكون مدونة ومن السهل الحصول عليها، وكذلك فأن تكلفة نشرها اقل.مثال ذلك تعد عملية وصف كيفية تعبئة طلب التوظيف معرفة ظاهرة، لانها تكون مدونة في كتيب سياسات ادارة الافراد.

7-5-مفهوم ادارة المعرفة:

تعد ادارة المعرفة من احدث المفاهيم العلمية التي نمت الدراسات والابحاث المتعلقة بها كما ونوعا، وذلك لما لهذا المفهوم اهمية انطلاقا من حقيقة مفادها ان المعرفة المؤسسية تعد من اهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتمكنها من التواصل بشكل فعال مع محيطها.لايوجد اجماع بين الباحثين للوصول الى تعريف موحد لادارة المعرفة ، فمنهم من ينظر اليها كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات ، ومنهم من يعرفها من خلال المقومات الضرورية لنجاح ادارة المعرفة .حيث تعرفها يسرى[10] بأنها مجموعة عمليات منظمة يتم ايجاد القيمة لها من خلال المزج بين عناصر المعرفة لايجاد توليفة معرفية افضل .

كما يعرفها بيجرس (Beijerse)[11] بأنها الوصول الى اهداف المؤسسة من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تقوم على تمكين العاملين من تطوير قدراتهم وتعزيزها واستخدامها لتفسير البيانات والمعلومات.أما مارتنيز(Martinez)[12] فيعرفها بأنها تشجيع الافراد على تبادل المعرفة من خلال انشاء نظام وبيئة لامتلاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة.وأما الرفاعي[13] هي عبارة عن الانشطة التي تحدد العمليات مثل عمليات الانتاج وتقديم الخدمات حيث تقدم البيانات وهذه تعتبر تدفقات غير

مهيكلة تتكون من ارقام او خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر اليها داخل محيط المشاركة المحددة وتتحول البيات الى معلومات لاظهار الهياكل او الاشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات فأذا تم استثمار تلك المعلومات بالمؤسسة فأنها تكون المعرفة للمؤسسة.

كما يعرفها تايلور (Taylor)[14] بأنها:عملية التأكد من تلبية الاحتياجات المعرفية للمؤسسة وانه لايوجد فجوة معرفية والتأكد من استثمار الاصول المعرفية التي تمتلكها المؤسسة.

من خلال ماسبق يمكن ان نبين بعض العناصر الاساسية التي تساعد على تلمسً وبناء تصور مفهوم لأدارة المعرفة وهي :

1- أن ادارة المعرفة عملية تتكون من مجموعة من النشاطات التي تعني بأبداع المعرفة، تتنظيمها ، وتخزينها، وتدقيقها، وتهذيبها، والحصول عليها وتنميتها، ونشرها، وتطبيقها.

2- أن هناك مجموعة من المقومات الضرورية لتنفيذ نشاطات ادارة المعرفة المتمثلة في وجود البيئة المناسبة والملائمة لنجاح جهود ادارة المعرفة.

3- ان الهدف من تبني جهود ادارة المعرفة هو تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على ايداع المعرفة واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية ؛لذا لابد من تطوير استراتيجية لتوجيه جهود ادارة المعرفة.

7-6-خصائص ادارة المعرفة :

تشتمل خصائص ادارة المعرفة كما ورد عند بهات(Bhatt)[15] على الأتي:

7-6-1- إبداع المعرفة (knowledge creation):

تشير هذه المرحلة الى قدرة المؤسسة على خلق (Creating) اكتشاف (Discovering) واكتساب (Acquisition) حيث يشير نايف[16] الى انه عندما تقوم المؤسسات بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وهي:

1- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.

2- تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

واشار دراكر(Dracker)(17) الى ان عملية توليد المعرفة تبدا بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي، وبصورة عامة تكتسب المعرفة عن طريقين هما:

- الحصول عليها من خارج المنظمة، بشرائها، او استئجار خبراء.

- تخلق داخل المنظمة بفعاليات بحث رسمية.

ولقد اقترح نوناكا (Nonak)[18] نموذجا يوضح هذه المرحلة من خلال تصورها كعملية تتحول فيها المعرفة من ضمنية الى معرفة ظاهرة وبالعكس وفيما يأتي توضيح لهذا النموذج:

1- التحول من معرفة ضمنية يمتلكها فرد واحد في المؤسسة الى معرفة ضمنية يمتلكها مجموعة من الافراد في المؤسسة، تسمى هذه العملية التنشئة الاجتماعية (Socialization) ذا يتم تبادل المعرفة بطريقة غير رسمية من خلال التفاعل بين الافراد والتعلم من خلال الملاحظة والتقليد.
2- التحول من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة (Tacit To Explicit) تسمى هذه العملية التخريج(Externalization) وتتضمن استخراج المعرفة التي يمتلكها الافراد والحصول عليها، وهي عملية صعبة؛
3- التحول من المعرفة الظاهرة الى المعرفة الظاهرة اكثر تنظيما (Explicit To Explicit) تسمى هذه العملية التركيبة (Combination)ويمكن ان يتم ذلك من خلال الاجتماعات والوثائق والااصالات الالكترونية وشبكات التواصل العلمية.
4- التحول من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية (Explicit To Tacit) تسمى هذه العملية التدخيل(Internalization) فعندما يحصل الافراد على المعرفة الظاهرة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ويفهمونها سيقومون بأعادة تشكيل معرفتهم الضمنية بسبب اكتشاف معرفة جديدة وسيعملون على تطوير هذه المعرفة من خلال التجربة والممارسة العملية.

7-6-2- التحقق من المعرفة: (Knowledge Validation)

ان قيام المؤسسة بعملية ابداع المعرفة (Knowledge Creation) يتطلب التدقيق والتحقق المستمر لقواعد المعرفة في هذه المؤسسة. وتتضمن مرحلة التدقيق او التحقق عمليات تقييم قاعدة المعرفة ومراجعتها وفحصها للتاكد من حداثتها وملائمتها للوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة انطلاقا من حقيقة مفادها انه نتيجة للتغير في ظروف البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة والتطور العلمي والتكولوجي فان جزءاً من المعرفةسيتحول الى معلومات وبيانات ، وجزءاً اخر من هذه القاعدة سيتم حذفه.فعند توظيف المؤسسة لتقنيات واجراءات عمل حديثة قد تحتاج الى تحديث المهارات التي يمتلكها العاملون وتحديث اساليب العمل، بمعنى اخر تحديث قاعدة المعرفة في المؤسسة.

7-6-3- خزن وعرض المعرفة: (Knowledge Storage And Presentation)

تشير هذه المرحلة الى طرق تخزين المعرفة وعرضها للافراد العاملين في المؤسسة وقد تستخدم المؤسسة طرقا مختلفة لتنظيم المعرفة، منها:قاعدة المعرفة(Base Knowledge) ، وقواعد البيانات(Data Base) وقاعدة الحالات(Case Base)والوثائق الرقمية (Digital Document) ويراعى عند اختيار طريقة التخزين والعرض خصوصية العمل بالمؤسسة وحاجة الافراد ومتطلباتهم ؛لذا يجب ان يتم توفير المعرفة بطريقة مفهومة لتلبي احتياجات الافراد الذين يقومون بأسترجاعها[19].

7-6-4- نشر المعرفة: (Knowledge Distribution)

تتضمن هذه المرحلة نشر المعرفة وتبادلها بين اعضاء المؤسسة حيث اشار كل من حجازي[20] وبليزز[21] بأنها تشمل عمليات التوزيع ، المشاركة، التدفق، النقل. تعد اتاحة المشاركة في المعرفة او وضعها في اطار نظام واجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعد امرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك الى استفادة كل من له علاقة بها او باي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. وحيث يعتمد نقل المعرفة على وجود اليات فعالة تتيح ذلك. فالمعرفة تؤخذ لكي تعطى. فالمعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة بين الافراد، ومن خلال الاساليب المكتوبة (المذكرات – التقارير – النشرات الدورية) ومختلف انواع المطبوعات الداخلية او من خلال استخدام الفيديو، الاشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، واجراء تنقلات وتدوير الاعمال الوظيفية بين الاعضاء، وبشكل غير مقصود ويعني ان ننقل المعرفة داخل المؤسسة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والاساطير. ان تطبيقات تقانة المعلومات تعطي قيمة مضافة لعملية نشر المعلومات إذ ان التطورات في التقانة مكنت من توزيع معرفة اكثر لافراد اكثر وفي مناطق جغرافية اكثر. وتتأثر فاعلية هذه المرحلة بعوامل عديدة منها:فاعلية قنوات الاتصال في المؤسسة، طبيعة التنظيم.

7-6-5- تطبيق المعرفة: (Knowledge Application)

تشير هذه المرحلة الى جعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي من خلال الافادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وترجمتها الى خدمات وعمليات معالجة. تلك هي دورة حياة المعرفة التي يجري فيها ممارسة Practice المعرفة فعليا واستعمالها واعادة استعمالها إذ يرى خميس [22] بأنها عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخزن والنشر او التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقاتها في المؤسسة، وعليه فأن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وايجابياتها، سوف تنعكس على كامل العمليات

الاربع لادارة المعرفة ضمن تلك الوحدة مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيحات المستمرة لها. وقد أشار ميرتنز (Mertins) [23] الى ان عملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الاساسية لادارة المعرفة ، وان من واجب هذه الادارة ايجاد طرق التغلب على عوائق التطبيق (الخبرة، مقاومة التغييرر، الثقافة، اللغة) والتي من بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة. لهذا يرونها بالدورة المعرفية في حين يرى العلي [24] ان تطبيق المعرفة يؤدي الى عملية التعلم ، اي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.تؤثر هذه المرحلة في قدرة المؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الابداع والتجديد.بالاضافة الى الخصائص السابقة تتضمن ادارة المعرفة مجموعة من الخصائص هي كلاتي: [25]، [26]

1- حيازة المعرفة: يشير هذا النشاط الى عملية الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.

2- تهذيب المعرفة:يشير هذا النشاط الى عملية توليف المعرفة المكتسبة وتنقيحها لتتناسب مع احتياجات المؤسسة.

3- تنمية المعرفة:عملية تطوير المعرفة المكتسبة [27].

يتبين من خلال ذلك ان تطبيق المعرفة لها اهمية كبيرة اكثر من المعرفة ذاتها والعمليات جميعها ليس لها ضرورة مالم يكن هناك ممارسة حقيقية وفعالة للمعرفة وخاصة في التخطيط الاستراتيجي لجودة الخدمات وتلبية الحاجات للباحثين والمستفيدين.

8- الجانب العملي للدراسة :

8-1-مامدى ممارسة مؤسسات المعلومات للنشاطات ذات العلاقة بكل ما تتضمن من مبادىء واجراءت واساليب عمل؟ ويتفرع عنه:

8-1-1- السؤال الاول: ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط الانشاء المعرفي، امتمثل في القدرة على تطوير الافكار وحلول جديدة ومبدعة؟

ويبين الجدول رقم (2) ابرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

الجدول(2) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة الانشاء المعرفي في مؤسسات المعلومات.

التسلسل	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجراء

1-	اهتم بتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين	2.09	0.42	متوسط
2-	أرى ان التجديد والابداع من ضروريات الاداء لعملي	2.25	0.37	متوسط
3-	أهتم بالاقتراحات والافكار الجديدة	2.26	0.32	متوسط
4-	أهتم بتحفيز ومكافأة الاشخاص المبدعين	2.3	0.48	متوسط
5-	أشجع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين	2.23	0.35	متوسط
6-	يستقبل المعلومات الواردة الية من اي مصدر واعمل على معالجتها وفهمها.	2.20	0.35	متوسط
7-	لدية حرية التنظيم والتنفيذ لعملي المكلف به بالاساليب التي أراها مناسبة.	1.95	0.37	متوسط
المتوسط العام		2.18		متوسط

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2) ان مستوى الاجراء والممارسة للمدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط الانشاء المعرفي يتم بدرجة متوسطة من الاجراء او الممارسة حيث بلغ المتوسط العام لهذا النشاط(2.21).

وتشير النتائج الى ان النشاط المتعلق بالاهتمام بالاقتراحات والافكار الجديدة وتشجيعها قد احتلت المرتبة الاولى، وبوسط حسابي بلغ (2.26)، مما يعكس درجة متوسطة من الاجراءات والممارسة. في حين احتل النشاطان المتعلقان بأعتبار التجديد والابداع من ضروريات اداء العمل ، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين المرؤوسين بدلا من التنافس المرتبة الثانية وبوسط الحسابي(2.25) اي بدرجة ممارسة متوسطة ايضا.

وجاء في المرتبة الثالثة ، النشاط المتعلق باستقبال المعلومات الورادة من اي مصدر والقيام بمعالجتها وفهمها ، حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (2.20) وعكس درجة ممارسة متوسطة. في حين جاء النشاط المتعلق باهتمام افراد عينة الدراسة بتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين في وحداتهم في المرتبة الرابعة وبدرجة اجراء او ممارسة متوسطة.حيث بلغ المتوسط لذلك(2.9).

واما فيما يتعلق بممارسة نشاط التحفيز ومكافأة الاشخاص المبدعين فقد احتل المرتبة الخامسة من حيث الممارسة ، وبلغ الوسط الحسابي لذلك(2.3)مما يعكس درجة متوسطة. في حين جاء في المرتبة السادسة

والاخيرة النشاط المتعلق بتوفير الحرية للافراد العاملين لتنظيم وتنفيذ اعمالهم المكلفين بها بالوسائل المناسبة وبدرجة ممارسة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط لذلك(1.95).

وتدل قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات على اجماع وتقارب افراد عينة الدراسة حول مستوى الاجاراءات والممارسات لنشاطات انشاء المعرفة .مما يدل على قيم منخفضة نسبيا مما يدل على درجة معقولة من التقارب لمستوى ممارسة النشاط المعرفي.لذا يمكن القول ان الثقافة المؤسسية في مؤسسات المعلومات تدعم ممارسة نشاط انشاء المعرفة بمستوى متوسط.

وليس من المستغرب التوصل الى النتائج السابقة حيث ان طبيعة عمل مؤسسات المعلومات يستلزم الاهتمام بالانشاء ، والابداع المعرفي، لان جل اهتمامها هو يتمحور حول تفعيل دور المعلومات، واقتصاد المعرفة وادخال التقنيات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات لتحسين الاداء ومواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المتعاقبة.

8-1-2- السؤال الثاني: ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط حيازة المعرفة؟

ويوضح الجدول رقم(3) ابرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال

الجدول(3) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة نشاط حيازة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-	تقوم مؤسسات المعلومات بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين.	1.50	0.218	ضعيفة
2-	تهتم مؤسسات المعلومات بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي يتم عقدها داخل العراق او خارجه على المستوى الرسمي وغير الرسمي كوسيلة للحصول على المعرفة.	1.50	0.218	ضعيفة
3-	تشجع مؤسسات المعلومات على الالتحاق	1.67	0.495	متوسطة

	بالبرامج التدريبية خارج العراق وداخله.			
4-	تهتم مؤسسات المعلومات على الحصول على منح دراسية من جامعات ومؤسسات عربية واجنبية	1.59	0.222	ضعيفة
5-	تشجع مؤسسات المعلومات على الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الحوسبة وادراة المعلومات	1.63	0.432	متوسطة
المتوسط العام		1.57		ضعيفة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط حيازة المعرفة يتم بدرجة ضعيفة من الممارسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات هذا النشاط(1.70).

وتشير النتائج الورادة في الجدول (3) الى ان النشاطين المتعلقين بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل المعرفة والخبرة للعاملين في المؤسسات وباهتمامها بالمشاركة بالندوات والمؤتمرات وورشات العمل التي يتم عقدها داخل العراق او خارجه على المستوى الرسمي وغير الرسمي كوسيلة للحصول على المعرفة كانت بدرجة ممارسة ضعيفة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.50). في حين كان النشاط المتعلق بتشجيع العاملين في الاطلاع على التجارب العالمية الناجحة في مجال الحوسبة وادراة المعلومات كانت بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.63). في حين جاء النشاط المتعلق بتشجيع الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية خارج العراق وداخله بدرجة ممارسة ضعيفة إذ بلغ الوسط الحسابي (1.67). اما فيما يتعلق بالحصول على منح دراسية من جامعات عالمية وعربية وتوفيرها للعاملين بدرجة ممارسة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي(1.59).

تبين النتائج اعلاه ان مؤسسات المعلومات تنظر الى عملية ادارة المعرفة على انها نظام مغلق لاتؤثر ولا تتأثر بالبيئة الخارجية انطلاقا من حقيقة مفادها ان مؤسسات المعلومات هي جزء من تلك البيئة بالتالي لايجوز ان ينظر الى ادارة المعرفة على انها عملية تتم بمعزل البيئة الخارجية وهذا مابينته إجابات افراد عينة الدراسة.

8-1-3- السؤال الثالث:ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تهذيب المعرفة؟ ويبين الجدول رقم(4) ابرزالنتائج المتعلقة بهذا السؤال.

الجدول(4) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على " مدى ممارسة نشاط تهذيب المعرفة في مؤسسات المعلومات"

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	اذا تم تبيني الممارسات العالمية في مجال الحوسبة وتنظيم ادارة المعلومات تقوم مؤسسات المعلومات بتوليف تلكك الممارسات بما يتناسب مع بيئتها	1.68	0.494	متوسطة
2-	تقوم مؤسسات المعلومات بتنقية المعرفة التي يتم الحصول عليها وتحديد المهم منها ليتم نشره وتبادله بين العاملين	1.50	0.448	ضعيفة
3-	يقوم كل قسم في مؤسسات المعلومات بتحديد المعرفة المهمة في مجال عملها ليتم نشرها وتبادلها بين العاملين	1.68	0.443	متوسطة
4-	عند انشاء معرفة جديدة تقوم مؤسسات المعلومات بتوليف هذه المعرفة ليتم استخدامها في العمل	1.69	0.464	متوسطة
المتوسط العام		1.64		متوسطة

يتبين لنا من الجدول رقم (4) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط تهذيب المعرفة يتم بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.64).

وتشير النتائج الى ان النشاط المتعلق بقيام مؤسسات المعلومات بتوليف المعرفة الجديدة عند انشائها ليتم استخدامها في العمل قد احتل المرتبة الاولى، وبوسط حسابي بلغ (1.69)مما يعكس درجة ممارسة متوسطة في حين احتل النشاطان المتعلقان بقيام مؤسسات المعلومات بتوليف الممارسات العالمية الناجحة في بيئتها وقيام كل قسم فيها بتحديد المعرفة المهمة في مجال عملها ليتم نشرها وتبادلها بين العاملين المرتبة الثانية اي بدرجة ممارسة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (1.68). وكذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا وهي كلها اقل من (1) صحيح مما يدل على درجة معقولة من تقارب وجهات نظر المدراء على مستوى ممارسة نشاط تهذيب المعرفة.

تبين نتائج الدراسة الى ان مستوى ممارسة نشاط تهذيب المعرفة لم يرقى الى المستوى الطلوب ، وهذا يقلل من مدى إفادة مؤسسات المعلومات من المعرفة المكتسبة التي تكون على صورة تجارب وممارسات عالمية ناجحة إذ لايجوز ان يتم تبني تلك المعرفة من غير فحصها وتوليفها لتتناسب مع مناخ مؤسسات المعلومات على نحو عام ومع بيئة العمل على نحو خاص فمهما كانت درجة فاعلية تلك الممارسات العالمية يبقى لكل مجتمع خصوصيته وامكاناته .لذا لابد من فحص تلك المعرفة المكتسبة وتنقيحها وتوليفها.كذلك من الضروري ان تعمل مؤسسات المعلومات على تهذيب المعرفة الداخلية من خلال تصنيف المعرفة، فهذه المؤسسات تمتلك كميات كبيرة من المعرفة تختلف في اهميتها النسبية لذا لابد من تمييزها حسب اهميتها وتحديد المعرفة المهمة، وهذا يتم منخلال تشكيل فرق عمل من الاقسام كلها لمراجعة وتحديد المعرفة التي يجب ان يقدمها كل قسم لتكون متوافرة للجميع.

8-1-4- السؤال الرابع: ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تخزين المعرفة وتوثيقها؟

يبين الجدول رقم(5) ابرزالنتائج المتعلقة بهذا السؤال .

الجدول (5) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة نشاط تخزين المعرفة وتوثيقها في مؤسسات المعلومات

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	يتوافر في عملي قاعدة بيانات (قاعدة معرفة)شاملة وكافية ومتاحة لجميع العاملين .	1.73	0.495	متوسطة
2-	أقوم بتوثيق المعرفة الجديدة والمكتسبة لاي عمل يقوم به قسم مؤسسات المعلومات	1.65	0.396	متوسطة
3-	أقوم بتوثيق المشكلات التي واجهتها وطرق حلها للافادة منها لاحقا	1.62	0.386	متوسطة
4-	أعمل على توثيق معرفة الخبراء وتنظيمها على شكل قواعد واجراءات لحل المشكلات	1.59	0.487	ضعيفة
المتوسط العام		1.64		متوسطة

يبين الجدول رقم(5)ان درجة ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط التخزين للمعرفة وتوثيقها متدني كما هو واضح من خلال المتوسط العام الذي بلغت قيمته (1.82).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم(5) الى ان النشاط المتعلق بتوثيق المعرفة الجديدة والمكتسبة كان بدرجة ممارسة متوسطة حيثت احتلت المرتبة الاولى إذ بلغ الوسط الحسابي (1.65) في حين احتل النشاط المتعلق بتوثيق المشكلات التي يواجهها الافراد العاملون في مؤسسات المعلومات وطرق حلها للافادة منها لاحقا المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ(1.62) مما يعكس درجة ممارسة متوسطة ايضا.

اما النشاط المتعلق بتوافر قاعدة بيانات (او قاعدة معرفية)شاملة وكافية ومتاحة للمستفيدين وللعاملين كافة فقد جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (1.73) وعكس درجة ممارسة دون المتوسط.في حين جاء النشاط المتعلق بتوثيق معرفة الخبراء في مؤسسات المعلومات وتنظيمها ، وتخزينها على شكل اجراءات وقواعد عمل لحل المشكلات في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة ضعيفة إذ بلغ الوسط الحسابي (1.59). كذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا ، وهي كلها اقل من (1) صحيح ، مما يدل على درجة من التقارب في اجابات المدراء على مستوى ممارسة نشاط تخزين المعرفة وتوثيقها.

لذا يتبين لنا ان درجة ممارسة نشاط التخزين للمعرفة في مؤسسات المعلومات لم يكن بالمستوى المطلوب ولعل السبب في ذلك يعود الى ان مستوى دعم تكنولوجيا المعلومات لنشاطات ادارة المعرفة مازال في المرحلة الاولى ، التي تسمى حسب دراسة جوتشالك(Gottschalk et al.) [28] التي اقترحت اربع مراحل تساعد على فهم اسهام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ نشاطات ادارة المعرفة وتوفير الدعم لجهود ادارة المعرفة، وفيما ياتي توضيح لهذه المراحل:

- المرحلة الاولى: تبداء بتوفير الادوات الضرورية لقيام الفرد بعمله كتوفير اجهزة الحاسوب ، البرمجيات التطبيقية، وتسمى هذه المرحلة (END USER TOOL) .
- المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بتوفير معلومات عن اسماء الافراد ومجالات التخصص والخبرة التي يمتلكونها (MAPPING KNOWLEDGE)، حيث بامكان اي شخص ان يطلب الاستشارة والمساعدة من اصحاب الاختصاص في المؤسسة وتساعد تكنولوجيا المعلومات على انشاء دليل للمعرفة(KNOWLEDGE DIRECTORIES)وادوات البحث وتوفير ادوات الاتصال بين الافراد، مثال ذلك: (الانترنت، الاكسترانت، والانترانت) وتسمى هذه المرحلة (WHO KNOW WHAT).

- المرحلة الثالثة : تتضمن عملية جمع المعرفة التي يمتلكها الخبراء وتخزينها وتنظيمها حسب طريقة معينة مثال ذلك: (قواد البيانات، او قواعد المعرفة) بحيث يستطيع المستفيدون والعاملون الوصول اليها واسترجاعها بأستخدام ادوات البحث .وتسمى هذه المرحلة (WHAT THEY KNOW).
- المرحلة الرابعة:تتضمن الاستعانة بنظم وتطبيقات الذكاء الصناعي (ARTIFICIAL INTELLIGENCE) لحل المشكلات والمساعدة في اتخاذ القرار والنظم الخبيرة ولم تصل مؤسسات المعلومات الى هذه المرحلة.

8-1-5- السؤال الخامس:ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط التدقيق المعرفي ، المتمثل في عمليات التقييم والمراجعة للتأكد من حداثة وملائمة المعرفة؟

ويبين الجدول رقم(6) ابرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

الجدول(6) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة التدقيق المعرفي في مؤسسات المعلومات.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	أهتم بمتابعة كل ماهو جديد في مجال العمل ونقله	2.07	.037	متوسطة
2-	أقوم بمراجعة إجراءات واساليب العمل للتاكد من حداثتها	2.2	0.32	متوسطة
3-	أهتم بعمل دورات تدريبية على نحو مستمر	1.76	0.50	متوسطة
4-	أهتم بالمتابعة للتاكد من تدقيق العاملين لاساليب العمل التي تم تدريبهم عليها	1.92	0.43	متوسطة
5-	أهتم بمراجعة وتعديل قاعدة البيانات في المؤسسة	1.86	0.48	متوسطة
6-	أهتم بمقارنة اداء المؤسسة مع المؤسسات الاخرى لمعرفة نقاط الضعف لديها	1.70	0.50	ضعيفة
المتوسط العام		1.91		متوسطة

يظهر لنا الجدول رقم(6)ان ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط التدقيق المعرفي كان بمستوى متدني كما هو واضح من خلال المتوسط العام لهذا النشاط الذي بلغ(1.91).

وتشير النتائج الوارة في الجدول رقم(6) الى ان النشاط المتعلق بمتابعة كل ماهو جديد في مجال العمل ونقله للعاملين يعكس درجة من الممارسة المتوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.07). واحتل النشاط المتعلق بمراجعة إجراءات واساليب العمل درجة ممارسة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي (2.2)، في حين بلغ الوسط الحسابي للنشاط بمتابعة العاملين للتاكد من قيامهم بتدقيق اساليب العمل التي تم تدريب هم عليها (1.92) مما يعكس درجة ممارسة متوسطة ايضا.

في حين جاء النشاط المتعلق بمراجعة قاعدة البيانات وتعديلها وتحديثها بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي(1.86). وفيما يتعلق بنشاط عمل الدورات التدريبية على نحو مستمر فقد احتل المرتبة الخامسة ، من حيث الممارسة وبلغ الوسط الحسابي لذلك(1.76). في حين جاء بالمرتبة السادسة والاخيرة النشاط المتعلق بمقارنة اداء المؤسسة مع المؤسسات الاخرى لمعرفة نقاط الضعف لديها بدرجة ممارسة ضعيفة حيث بلغ الوسط الحسابي(0.50)، كذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا ، وهي كلها اقل من (1) صحيح . تبين النتائج السابقة ان مؤسسات المعلومات لاتهتم بعملية التدريب.

8-1-6- السؤال السادس:ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تطبيق المعرفة ؟

يبين الجدول رقم (7) ابرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال

جدول (7) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة نشاط التطبيق المعرفة في مؤسسات المعلومات"

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	عند ظهور طرق جديدة لتحسين العمل فأني اتبناها	1.63	0.380	متوسطة
2-	إقوم بمعالجة المعلومات الوارة إلي من اي مصدر والافادة منها في عملي	1.67	0.419	متوسطة
3-	لاأجد صعوبة في تطبيق	1.49	0.495	ضعيفة

	اساليب العمل التي تم تدريبي عليها			
4-	أقوم بالمتابعة للتاكد من تطبيق العاملين لاساليب العمل التي تم تدريبهم عليها	1.62	0.391	متوسطة
المتوسط العام		1.60		متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم(7) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط تطبيق المعرفة يتم بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.60)

ونلاحظ ان النشاط المتعلق بمعالجة المعلومات الواردة من اي مصدر والافادة منها احتل المرتبة الاولى وبوسط حسابي بلغ(1.67) مما يعكس درجة ممارسة متوسطة. في حين احتل النشاط المتعلق بتبني طرق جديدة لتحسين العمل المرتبة الثانية وبسط حسابي بلغ(1.63)، وجاء بالمرتبة الثالثة النشاط المتعلق بالمتابعة للتأكدعلى من تطبيق العاملين لاساليب العمل التي تم تدريبهم عليها حيث بلغ الوسط الحسابي لذلك (1.62) وعكس درجة ممارسة متوسطة. وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء النشاط المتعلق بعدم وجود صعوبة في تطبيق اساليب العمل التي تم تدريب العاملين عليها ، وبدرجة ممارسة ضعيفة، حيث بلغ الوسط الحسابي(1.49). التي تبين ان افراد عينة الدراسة يجدون نوعا من الصعوبة في تطبيق اساليب العمل التي تدريبهم عليها؛ولعل السبب في ذلك هو عدم ممارسة نشاط تهذيب وتوليف المعرفة والاساليب التي يتم تدريب الافراد عليها لتتناسب مع بيئة العملوحاجة المؤسسة والعاملين قد أثر في تطبيق هذه المعرفة.

8-1-7- السؤال السابع:مامدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط نشر المعرفة وتبادلها؟

يبين الجدول رقم(8)أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

الجدول (8) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة "مدى ممارسة نشاط نشر المعرفة وتبادلها في مؤسسات المعلومات"

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	تحتوي قاعدة البيانات في عملي على دليل بأسماء الاستشاريين	1.35	0.495	ضعيفة

	وعناوينهم للرجوع اليهم عند الحاجة الى طلب الاستشارة			
2-	لا اجد صعوبة في الوصول الى المعلومات التي احتاجها في عملي	1.35	0.493	ضعيفة
3-	اهتم بعمل دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات	1.68	0.487	متوسطة
4-	يوجد شبكة اتصال داخلية تمكنني من تبادل المعرفة مع الاخرين في عملي	1.66	0.442	متوسطة
5-	استطيع الدخول الى الانترنت للحصول على اية معلومات احتاجها	1.66	0.448	متوسطة
6-	استخدم البريد الالكتروني في تبادل المعرفة مع الاخرين	1.45	0.429	ضعيفة
7-	لا اتردد في طلب المساعدة والمشورة من رئيسي او زملائي في العمل	1.98	0.475	عالية
8-	اجد وقتا كافيا للتفاعل مع زملائي ومناقشة قضايا ذات علاقة بالعمل	1.87	0.418	عالية
9-	اربط الحوافز بمدى اسهام الفرد في نشر المعرفة وتبادلها مع الاخرين	1.80	0.400	عالية
10-	أفضل العمل الجماعي لانه يمكنني من تبادل المعرفة مع الاخرين	1.98	0.425	عالية
11-	اشجع عقد اللقاءات غير الرسمية بين العاملين	1.87	0.432	عالية
المتوسط العام		1.74		متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم(8) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط نشر المعرفة وتبادلها يتم بدرجة متوسطة من الممارسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.68). وتشير النتائج الى ان النشاطين المتعلقين

بعدم التردد في طلب المساعدة والمشورة، ورغبة الافراد في العمل الجماعي لانه يمكنهم من تبادل المعرفة مع الاخرين قد احتلا المرتبة الاولى وبالوسط الحسابي نفسه البالغ(1.98) اي بدرجة ممارسة عالية، في حين احتلا النشاطان المتعلقان بوجود الوقت الكافي لتفاعل الافراد مع بعضهم ومناقشة قضايا ذات علاقة بالعمل .وتشجيع عقد اللقاءات غير الرسمية بين العاملين المرتبة الثانية وبالوسط الحسابي نفسه(1.87)اي بدرجة ممارسة عالية.اما النشاط المتعلق بربط الحوافز بمدى إسهام الفرد في نشر المعرفة وتبادلها مع الاخرين فقد جاء بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ الوسط الحسابي(1.80) وعكس درجة ممارسة عالية، في حين جاء النشاط المتعلق بعمل المرؤوسين لتنمية مهاراتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي(1.68)وجاء بالمرتبة الخامسة النشاطان المتعلقان بوجود شبكة اتصال داخلية تمكن الافراد من تبادل المعرفة مع الاخرين في عملهم ، وامكانية دخول الافراد الى الانترت للحصول على اية معلومات وبالوسط الحسابي نفسه البالغ(1.66)اي بدرجة ممارسة ضعيفة. وجاء بالمرتبة السادسة النشاط المتعلق بأحتواء قاعدة البيانات على اسماء الخبراء وعناوينهم وبدرجة ممارسة ضعيفة إذ بلغ الوسط الحسابي (1.35) واحتل النشاط المتعلق بأستخدام البريد الالكتروني في تبادل المعرفة مع الاخرين المرتبة السابعة وبدرجة ممارسة ضعيفة وبوسط حسابي بلغ (1.45) وجاء بالمرتبة الثامنة والاخيرة النشاط المتعلق بعدم وجود صعوبة في الوصول الى المعلومات التي يحتاجها الافراد في عملهم وبدرجة ممارسة ضعيفة وبوسط حسابي بلغ (1.35) كذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا وهي كلها اقل من(1)صحيح.

نلاحظ من هذه النتائج ان عملية نشر المعرفة وتبادلها لم ترقى للمستوى المطلوب ولعل من الاسباب المهمة التي ادت الى انخفاض مستوى ممارسة هذا النشاط هو انخفاض مستوى دعم تكنولوجيا المعلومات لنشاطات ادارة المعرفة، حيث مازال مستوى هذا الدعم في المرحلة الاولى التي تنحصر في توفير الادوات الضرورية لقيام الفرد بعمله كتوفير اجهزة الحاسوب، والبرمجيات التطبيقية اي ان المشكلة تكمن بعدم توفر مقومات تكنولوجيا المعلومات على النحو المطلوب اما بالنسبة للمقومات الاخرى المتمثلة في العوامل التنظيمية مثال ذلك: عملية الاتصال، وتشكيل مجموعات المجتمع المعرفي الممارس، ودعم الادارة العليا ومساندتها ، والتنظيمات غير الرسمية والانسانية).

8-1-8- السؤال الثامن: مامدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تنمية المعرفة؟

يبين الجدول رقم(9)أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

الجدول (9) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مدى ممارسة نشاط تنمية المعرفة في مؤسسات المعلومات.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	أشجع العاملين على تطوير المعرفة المكتسبة وتنميتها	1.82	0.390	عالية
2-	عند الحصول على المعرفة من مصادر خارجية اقوم باستيعابها وتطويرها من خلال تطبيقها واجراء تعديلات عليها	.1.62	0.399	متوسطة
3-	أشجع العاملين على الافادة من المعرفة المكتسبة واستخدامها كأساس وابتكار معرفة جديدة	1.58	0.376	ضعيفة
4-	اشجع العاملين على عقد اللقاءات الدورية لمناقشة اهمية المعرفة المكتسبة ودورها في تحقيق اهداف مؤسسات المعلومات	1.56	0.412	ضعيفة
5-	أفوم بتقييم دوري للمعرفة المكتسبة لتحديد دورها في حل المشكلات التعليمية	1.48	0.420	ضعيفة
المتوسط العام		1.58		ضعيفة

نلاحظ من الجدول رقم(9) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط تنمية المعرفة يتم بدرجة ضعيفة ، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.58).

وتشير النتائج الى ان النشاط المتعلق بتشجيع العاملين على تطوير المعرفة المكتسبة وتنميتها قد احتل المرتبة الاولى، وبوسط حسابي بلغ(1.82) مما يعكس درجة ممارسة عالية. في حين احتل النشاط المتعلق بتشجيع العاملين على الافادة من المعرفة المكتسبة واستخدامها كأساس لانشاء وابتكار معرفة جديدة المرتبة الثانية وبوسط حسابي بلغ (1.58) اي بدرجة ممارسة متوسطة وجاء بالمرتبة الثالثة النشاط المتعلق باستيعاب المعرفة وتطويرها عند الحصول عليها من مصادر خارجية من خلال تطبيقها واجراء التعديلات عليها حيث بلغ الوسط الحسابي (1.62) وعكس درجة ممارسة ضعيفة.في حين جاء النشاط المتعلق بتشجيع العاملين على عقد لقاءات دورية لمناقشة اهمية المعرفة المكتسبة ودورها في تحقيق اهداف مؤسسات المعلومات في المرتبة الرابعة

وبدرجة ممارسة ضعيفة حيث بلغ الوسط الحسابي(1.56). واما فيما يتعلق بممارسة نشاط التقييم الدوري للمعرفة المكتسبة لتحديد دورها في حل المشكلات التعليمية، فقد احتل المرتبة الخامسة من حيث الممارسة، وبلغ الوسط الحسابي لذلك(1.48)، مما يعكس درجة ممارسة ضعيفة كذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا وهي كلها اقل من (1) صحيح مما يدل عى درجة مقاربة عالية.

وبالاطلاع على خطط التطوير الاكاديمي نحو اقتصاد المعرفة نرى انه من القضايا التي لم ترقى للمستوى المطلوب لتكون مؤسسات معرفية. وهذا يتطلب منها العمل على تنمية المعرفة المكتسبة لتكون رافد لعملية الانشاء المعرفي وهذا يتفق مع رأي مونتانو (Montano) [29] الذي ركزعلى اهمية ان يعيش نظام ادارة المعرفة في المؤسسة حالة من التطور التدريجي والتحول الجذري من خلال عملية التعلم المستمر التي تضمن تحديث المعرفة وتجديدها على نحو مستمر من خلال ايجاد العديد من حلقات التغذية الراجعة (Feed Back).

8-1-9- السؤال التاسع:ما مدى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاط تشكيل مجموعات مجتمع المعرفة؟

يبين الجدول رقم(10) ابرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال

الجدول (10) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى تشكيل مجموعات مجتمع المعلومات المعرفي الممارس في مؤسسات المعلومات"

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	أشجع العاملين الذين لديهم اهتمامات مشتركة او متخصصين في مجال معين على تشكيل مجموعات لمناقشة المعرفة وتبادلها فيما بينهم	1.54	0.330	ضعيفة
2-	اشجع تعاون تلك المجموعات مع مجموعات اخرى لها نفس الاهتمامات خارج العمل	1.48	0.321	ضعيفة
3-	اعتبر تلك المجموعات مرجعية معرفية في مجال تخصصهم	1.57	0.314	ضعيفة
4-	اشجع تلك المجموعات على تطوير معارفهم	1.59	0.364	ضعيفة

	على نحو مستمر			
المتوسط العام		1.59		ضعيفة

نلاحظ من الجدول رقم(10) ان مستوى ممارسة المدراء في مؤسسات المعلومات لنشاط تشكيل مجتمع المعلومات المعرفي يتم بدرجة ضعيفة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.52). وتشير النتائج الى ان النشاط المتعلق بتشجيع المجموعات الممارسة للمعرفة على تطوير معارفهم على نحو مستمر عكست درجة ممارسة متوسطة إذ بلغ الوسط الحسابي(1.59)، كذلك الحال فقد بلغت درجة ممارسة بقية فقرات اجابات عينة الدراسة عن مدى تشكيل مجموعات مجتمع المعلومات المعرفي الممارس درجة ممارسة ضعيفة.

8-1-10- السؤال العاشر: ما طبيعة الاستراتيجية المتبعة لادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات؟

يبين الجدول رقم(11) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(11) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على طبيعة الاستراتيجية المتبعة لادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1-	أقوم بتوثيق المعرفة ونشرها بالطرق الرسمية مثال ذلك(الاجتماعات الرسمية، التعليمات)	1.90	0.397	عالية
2-	اعمل على توثيق المعرفة ونشرها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	1.59	0.410	ضعيفة
3-	اشجع على تبادل المعرفة ونشرها من خلال التفاعل الشخصي بين العاملين	1.77	0.339	عالية
4-	يتم اعداد الكفاءات والمهارات	1.55	0.399	ضعيفة

	اللازمة لاستيعاب اشكال المعرفة الجديدة من خلال برامج التدريب والتطوير			
5-	يتم بناء جسور التعاون مع المؤسسات والهيئات ذات العلاقة بأدارة المعرفة داخليا وخارجيا مثال ذلك: الجامعات، مراكز البحوث	1.72	0.405	عالية
6-	يتم وضع خطط متوسطة الاجل وطويلة الامد من اجل تحقيق إدارة فاعلة للمعرفة بمشاركة الجهات المعنية ذات العلاقة.	1.45	0.385	ضعيفة
المتوسط العام		1.66		متوسطة

يوضح الجدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس طبيعة الاستراتيجية المتبعة لادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات وعلى نحو عام فإن المتوسط الحسابي العام بلغ (1.66) مما يعكس درجة ممارسة متوسطة .

إذ يشير النشاط المتعلق بتوثيق المعرفة ونشرها الى درجة ممارسة عالية وبوسط حسابي بلغ (1.90) ، اما الانشطة المتعلقة بكل من توثيق المعرفة ونشرها، واعداد الكفاءات والمهارات ، ووضع الخطط المتوسطة الاجل والطويلة على درجة ممارسة ضعيفة إذ بلغ الوسط الحسابي لكل منها على التوالي (1.59، 1، 55، 1، 45)، اما النشاط المتعلق بمد جسور التعاون مع المؤسسات ومراكز البحوث والهيئات فقد بلغ الوسط الحسابي (1.72) مما يعكس درجة ممارسة عالية.كذلك نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيا وهي كلها أقل من (1) صحيح، مما يدل على درجة التقارب في مستوى اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الاستراتيجية المتبعة لادارة المعرفة.

لذا يمكن القول بأنه لايوجد ادراك لمستوى اهمية الاستراتيجة التي تناسب طبيعة المعرفة لان المعرفة الظاهرة يتم توثيقها ولكن لم تستثمر وتنشر من خلال الطرق الرسمية اما المعرفة الضمنية من الافضل التعامل معها بالطرق غيرالرسمية.وكذلك يظهر من هذه النتائج ان الاستراتيجية المتبعة لادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات تهمل الجانب التكنولوجي لادارة المعرفة، ولكن كما بينا سابقا فأن مستوى هذا الاهتمام ودعم نشاطات ادارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات مازال لا يرتقي للمستوى المطلوب.ومن السمات التي تميز استراتيجية ادارة المعرفة والتي

من المفترض ان يتم التركيز عليها في مؤسسات المعلومات هو التدريب والتطوير كمتطلب اساسي لنجاح جهود ادارة المعرفة.

بعد الاجابة عن الاسئلة الفرعية التي قاست مدى ممارسة نشاطات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات نستطيع الاجابة على السؤال الرئيس وهو:

8-2- هل استطاعت مؤسسات المعلومات فعليا تبني مفهوم إدارة المعرفة بكل ما يتضمن من مبادىء وإجراءات وأساليب عمل؟

يبين الجدول رقم(12) ابرزالنتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول(12) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على "مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة مؤسسات المعلومات"

التسلسل	اسم النشاط	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
1-	إنشاء المعرفة	2.18	2.66
2-	حيازة المعرفة	1.57	1.58
3-	تهذيب المعرفة	1.64	1.84
4-	تخزين المعرفة وتوثيقها	1.64	1.76
5-	التدقيق المعرفي	1.91	2.26
6-	تطبيق المعرفة	1.60	1.68
7-	نشر المعرفة وتبادلها	1.74	4.94
8-	تنمية المعرفة	1.58	1.99
9-	المجتمع المعرفي	1.59	1.32
10-	استراتيجية إدارة المعرفة	1.66	2.33
المتوسط العام		1.71	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) ان مستوى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاطات ادارة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة ، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لجميع العبارات(1.71).

يتبين لنا من خلال النتائج اعلاه يجب ان تعمل على تنفيذ مشروع الدعم والتطوير الاكاديمي نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على نحو اساسي على التطوير الاداري لهذه المؤسسات والارتقاء بها لتكون

مؤسسة تعلم.لذا لابد من ممارسة نشاطات ادارة المعرفة ، وترسيخ مبادئها، وهذا ما دلت عليه واكدت عليه نتائج هذه الدراسة.

8-3-اختبار فرضيات الدراسة:

8-3-1- الفرضية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسة نشاطات المعرفة المتمثلة في الانشاء المعرفي ، وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، وتشكيل المجتمع المعرفي من جهة، وبين استراتيجيات إدارة المعرفة من جهة اخرى.

ولاجل اختبار هذه العلاقة تم استخراج معاملات ارتباط سبيرمان، ويبين الجدول رقم (13) ابرز نتائج هذا الاختبار.

الجدول(13) يبين نتائج تحليل اختبار معاملات ارتباط سبيرمان بين نشاطات ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة المعرفة.

اسم النشاط	استراتيجية ادارة المعرفة	مستوى الدلالة
إنشاء المعرفة	**0.296	0.002
حيازة المعرفة	**0.618	0.000
تهذيب المعرفة	**0.554	0.000
تخزين المعرفة وتوثيقها	**0.319	0.001
التدقيق المعرفي	**0.497	0.000
تطبيق المعرفة	**0.232	0.017
نشر المعرفة وتبادلها	**0.384	0.000
تنمية المعرفة	**0.476	0.000
المجتمع المعرفي	**0.469	0.000

**correlation is significant at $\alpha \leq o.01$

** correlation significant at $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول(13) ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية وطردية ما بين نشاطات ادارة المعرفة واستراتيجية ادارة المعرفة، حيث يشير الجدول الى ان معاملات الارتباط جميعها كانت موجبة الا ان هنالك تفاوت في درجة الارتباط ما بين النشاطات واستراتيجية ادارة المعرفة حيث

احتل النشاط المتعلق بحيازة المعرفة المرتبة الاولى من حيث درجة الارتباط مع استراتيجية ادراة المعرفة وبلغ معامل الارتباط(0.618) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في حين جاء بالمرتبة الثانية النشاط المتعلق بتهذيب المعرفة ، وبلغ معامل الارتباط (0.554) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). واحتل النشاط المتعلق بالتدقيق المعرفي المرتبة الثالثة من حيث درجة الارتباط مع استراتيجية ادارة المعرفة وبلغ معامل الارتباط (0.497) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

وجاء بالمرتبة الرابعة النشاط المتعلق بتنمية المعرفة من حيث درجة الارتباط مع استراتيجية ادارة المعرفة وبلغ معاملالارتباط(0.476)، وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في حين جاء بالمرتبة الخامسة من حيث درجة الارتباط النشاط المتعلق بتشكيل المجتمع المعرفي، وبلغ معامل الارتباط (0.469) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

وجاء بالمرتبة السادسة من حيث درجة الارتباط النشاط المتعلق بنشر المعرفة وتبادلها ، وبلغ معامل الارتباط (0.384) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، واحتل انشاط المتعلق بتخزين المعرفة وتوثيقها المرتبة السابعة من حيث درجة الارتباط وبلغ معامل الارتباط (0.319)، وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)، وجاء بالمرتبة الثامنة من حيث درجة الارتباط النشاط المتعلق بالانشاء المعرفي وبلغ معامل الارتباط (0.296) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) في حين جاء بالمرتبة التاسعة والاخيرة من حيث درجة الارتباط مع استراتيجية ادارة المعرفة النشاط المتعلق بتطبيق المعرفة، وبلغ معامل الارتباط (0.232) وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

وتبين هذه النتائج ان المنهج والطريقة التي تسلكها مؤسسات المعلومات في ادارة المعرفة تؤثر في درجة ممارسة تلك النشاطات ؛ لان طبيعة هذه الاستراتيجية سوف تؤثر في مدى توافر المقومات الضرورية لممارسة نشاطات ادارة المعرفة وبالتالي ستؤثر في درجة ممارسة نشاطات ادارة المعرفة مثال ذلك: ان استخدام الطرق الرسمية لادارة المعرفة يؤثر على نحو مباشر في نشاط نشر المعرفة الصريحة وتبادلها ولكن في الوقت نفسه سيؤثر اهمال الطرق غير الرسمية في عملية نشر الطريقتين لمراعاة طبيعة المعرفة والعوامل الاخرى كطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

8-3-2- الفرضية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية (معنوية) بين نشاطات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

ولاجل اختبار هذه العلاقة تم استخراج معاملات الارتباط سبيرمان ، ويبين الجدول رقم(14) ابرز نتائج هذا الاختبار.

الجدول (14) يبين نتائج تحليل اختبار معاملات ارتباط سبيرمان بين نشاطات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات.

النشاطات	الانشاء المعرفي	حيازة المعرفة	تهذيب المعرفة	تخزين المعرفة وتوثيقها	التدقيق المعرفي	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة وتبادلها	تنمية المعرفة	المجتمع المعرفي	استراتيجيات ادارة المعرفة
الانشاء المعرفي	0.1	0.340 P=0.733	0.290 P0.766	0.475** P=0.000	0.499** P=>000	0.355** P=0.000	0.518** P=0.000	0.349** P=0.000	0.305** P=0.001	0.296 P=0.002
حيازة المعرفة		0.1	0.633** P=0.000	0.261** P=0.007	0.326** P=0.001	0.255** P=0.008	0.197** P=0.043	0.250 P=0.010	0.417** P=0.000	0.618** P=0.000
تهذيب المعرفة			0.1	0.370** P=0.000	0.385** P=0.000	0.373** P=0.000	0.455** P=0.000	0.375** P=0.000	0.425** 0.000	0.554** P=0.000
تخزين المعرفة وتوثيقها				0.1	0.702** P=0.000	0.524** P=0.000	0.554** P=0.000	0.472** P=0.000	0.401** P=0.000	0.319** 0.001
التدقيق المعرفي					0.1	0.407** 0.000 P=	0.626** P=0.000	0.538** P=0.000	0.582** P=0.000	0.497** P=0.000
تطبيق المعرفة						0.1	0.578** P=0.000	0.366** P=0.000	0.316** P=0.000	0.232** P=0.017
نشر المعرفة وتبادلها							0.1	0.473** P=0.000	0.404* P=0.000	0.384** P=0.000

تمية المعرفة								0.1	0.657** P=0.000	**0.476 P=0.000
المجتمع المعرفي									0.1	**0.469
استراتيجيات ادارة المعرفة										0.1

**correlation is significant at $\alpha \leq o.01$

** correlation significant at $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ من الجدول (14) ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية مابين نشاطات المعرفة المختلفة ، حيث كانت اعلى درجة ارتباط بين تخزين المعرفة وتوثيقها والتدقيق المعرفي بلغت (0.702) عند مستوى دلالة (P=0.000) وبلغت ادنى درجة ارتباط(0.197) عند مستوى دلالة (P=0.043) بين حيازة المعرفة ونشرها وتبادلها .وكذلك نلاحظ من الجدول عدم وجود علاقة ارتباط مابين الانشاء المعرفي وحيازة المعرفة، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباط مابين الانشاء المعرفي وتهذيب المعرفة.
وقد يعزى السبب الى عدم اهتمام مؤسسات المعلومات بالعلاقة مابين الانشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتهذيبها. او قد يكون مرد ذلك الى تقارب الدلالة المفهومية في هذه الابعاد الثلاثة ، فحيازة المعرفة او انشاؤها تقترن بتهذيبها . واستدلال اخر ان ادارة المعرفة عملية متكاملة يجب ان تاخذ بعين الاعتبار تنمية وتطوير جميع ابعادها المشار اليها اعلاه على اساس مترابط ومتوزان ومتداخل .فلا يتم تنمية أوتطوير بعد ما وإهمال اخر، لان مثل هكذا توجه يضعف الهدف الكلي لادارة المعرفة ويجعل من تحقيقه مهمة صعبة .إذن عملية التطوير المعرفي والتنمية المعرفية وإدراك المعرفة عموما تتم على نحو تكاملي ومتوازن وليس انفرادي.

9- النتائج والتوصيات:

9-1-النتائج: من خلال تناول خصائص عينة الدراسة واسئلتها بالتحليل والمناقشة خلصت الدراسة الى النتائج الاتية:

9-1-1- اظهرت النتائج ان درجة ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاطات المعرفة الادارية المختلفة على نحو عام يتسم بدرجة متوسطة وتفاصيله على النحو الاتي:نشاط الانشاء المعرفي وبلغ المتوسط الحسابي(2.18)وبدرجة ممارسة متوسطة ، نشاط حيازة المعرفة وبلغ المتوسط الحسابي(1.57)وبدرجة ممارسة ضعيفة، نشاط تهذيب المعرفة وبلغ المتوسط الحسابي (1.66)وبدرجة ممارسة متوسطة، نشاط تخزين المعرفة وتوثيقها، بلغ المتوسط الحسابي (1.64)وبدرجة ممارسة متوسطة ايضا، نشاط التدقيق المعرفي وبلغ المتوسط الحسابي (1.91)وبدرجة ممارسة عالية، نشاط تطبيق المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي(1.60) وبدرجة ممارسة متوسطة، نشاط نشر المعرفة وتبادلها حيث كان المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس هذا النشاط (1.74) وبدرجة ممارسة متوسطة، نشاط تنمية المعرفة وتطويرها بلغ المتوسط الحسابي(1.58)وبدرجة ممارسة ضعيفة ، نشاط المجتمع المعرفي الممارس وبلغ المتوسط الحسابي(1، 59) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية ادارة المعرفة (1.66)وبدرجة ممارسة متوسطة، واظهرت النتائج كذلك ان قيم الانحراف المعياري لجميع النشاطات جاءت منخفضة نسبيا ، وهي كلها اقل من(1) صحيح مما يدل على درجة معقولة من تقارب اجابات افراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة نشاطات المعرفة المختلفة.

9-1-2- لم تستطيع مؤسسات المعلومات ترسيخ مفهوم ادارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات، حتى تستطيع تنفيذ مشروع التطوير المعري نحو اقتصاد المعرفة بنجاح.

9-1-3- هنالك ضعف في استخدام المقومات التكنولوجية إذ انها لم ترقى الى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في مدى ممارسة نشاط المعرفة وتبادلها وتخزينها في مؤسسات المعلومات.

9-1-4- هنالك علاقة احصائية بين طبيعة استراتيجية ادارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الانشاء المعرفي وحيازة المعرفة، وتهذيب المعرفة، وتخزين المعرفة والمجتمع المعرفي .وكانت تلك العلاقات حسب تحليل معامل الارتباط سبيرمان ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

9-1-5- هنالك علاقة ارتباط ما بين نشاطات المعرفة المختلفة ، حيث كانت اعلى درجة ارتباط بين تخزين المعرفة وتوثيقها والتدقيق المعرفي بلغت (0.702) عند مستوى دلالة (P=0.000) وبلغت ادنى درجة ارتباط (0.197) عند مستوى دلالة (P=0.43) بين حيازة المعرفة ونشرالمعرفة وتبادلها . كذل

اظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط مابين الانشاء المعرفي وحيازة المعرفة ، وكذلك عدم وجود ارتباط مابين الانشاء المعرفي وتهذيب المعرفة.

9-2-التوصيات:

9-2-1- ضرورة التوسع في درسة مفهوم ادارة المعرفة لاهميته في دعم قدرة المؤسسات الاكاديمية ومؤسسات المعلومات على التميز والابداع والاستمرار في الثورة المعلوماتية.

9-2-2- ضرورة توفير المقومات الاساسية لممارسة نشاطات ادارة المعرفة وتبني مفهوم ادارة المعرفةمن خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها.

9-2-3- من الضروري التوسع في دراسة وتحليل واقع ممارسة نشاطات ادارة المعرفة في المؤسسات الاكاديمية والكشف عن مدى توفر مقومات ادارة المعرفة والتعرف على اية معوقات قد تحول دون ممارسة تلك النشاطات بالمستوى الطلوب.

9-2-4- السماح للباحثين والدارسين المهتمين بموضوع ادارة المعرفة بدراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر المعرفة وتبادلها وتخزينها وتهذيبها في المؤسسات الاكاديمية ووضع الحلول المناسبة لها.

9-2-5- يجب الانتباه الى المسؤلين المعنيين بمشروع التطويرالمعرفي نحو اقتصاد المعرفة في مؤسسات المعلومات والمؤسسات الاكاديمية الى اهمية تنفيذ استراتيجيات ادارة المعرفة على اساس ترابط نشاطاتها وتكاملها.

9-2-6- تكوين قاعدة معلوماتية في هذا الحقل استنادا الى مكونات ادارة المعرفة من خلال تقييم واقع ادارة المعرفة في مؤسساتنا وذلك من اجل النظر في تطويره على مستوى المؤسسات في القطاعات الاخرى.

المصادر

1- Turban ،E.; McLean ،E. and watherbe ، J..- information technology for management in the digital economy.-5th ed. .- New York: John Wiley & Sons ، 2005.P. 45

2- الجمل، محمد فاروق.العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.–القاهرة:معهد بحوث الارشاد الزراعي.2013 .متوفر على الموقع الالكتروني: بتاريخ 2014/10/30 . http://kenanaonline.com/users/AgriculturalInformation/posts/508118

3- Leonard ، D. A. ، and S. Sensiper. "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. " *California Management Review* 40 ، no. 3 (spring 1998):P. 112–132.

4- Leonard ، Dorothy ، and Walter Swap. "Deep Smarts."*Harvard Business Review* 82 ، no. 9 (September 2004)P.43

5- Turban ،E.; McLean ،E. and watherbe ، J.ET.AL.

6- Hitt ، M. R. ، et al. .-Strategic management: Competitivenes & Globlization" 4th ed. . Washington:South-Western College Publisher ،2001 ،P.44.

7- داسي، وهيبة حسين.– ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.دمشق:جامعة دمشق(رسالة ماجستير)، 2007.

8- Oakes ،K. and Rengarajan ،R. .- the hitchhikers Guide to Knowledge Mnagement.New York:Traning and development T.D. ، 2002.P.64-66.

9- Brelade ،S. &Harman ، C. .-How Human Resources can influence knowledge management ،strategic . Oxford: Elsevier :strategic HR review ،2001. P.30-34.

10- يسرى محمد حسين.– دور الادارة المعرفية في تحديد كفاءة اداء المنظمات الفندقية:دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.ع.25، 2010.

11- Beijerse ،R. P. Uit.-Questions in Knowledge.Journal of computer Information System ،VOL.45 ،NO.(2) ،1999 ،P.92-109.

12- Martinez ،M.N. .-The Collective Power of employee knowledge ،HR Magazine.VOL.43 ، NO.(2) ،P.88-94.

13- الرفاعي ممدوح عبدالعزيز.–ادارة المعرفة، المفاهيم، المبادىء، التطبيقات.–القاهرة:دار الكتب والوثائق القومية.2009، ص1–25.

14-Taylor ، R.M. .- Knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management ،IBM ،System Journal ،VOL. 40 ، NO.(4) ،1996 ،P.75-77.

15-Bhatt ،G. .-knowledge management in organization : examining the interaction between technologies ،techniques. and people ، journal of knowledge management ، VOL.5 ، NO.1 ،2001 ،P.68-75.

16- نايف ، اسعد كاظم.- "العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء.- بغداد:الجامعة المستنصرية (رسالة ماجستير) ، 2007.

17-Dracker ، Peter. "Knowledge. Worker Productivity: The Biggest challege" California Management Review ، Vol.41. No.2. 1999.P.26.

18-Nanoka ، I. And H. Takeuchi ، "The Knowledge creating company.- London: Oxford University pree ،1995.P.35.

19-Dieng ،R.;Corby ،O.; Giboin ، A. and Ribieere ، M. methodsand tools for corporate Knowledge Management ،Int.J.Human- Computer Studies ،1999 ،P.567-598.

20- الحجازي، هيثم علي.- ادارة المعرفة، مدخل نظري.- عمان:الاهلية للنشر والتوزيع، 2005.

21-Plessis ،M. .- "Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment" ، International Journal Of Information Management.VOL.7 ،NO.3.(2004).

22- خميس ناصر محمد.- "اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية"، دراسة تشخيصية مقارنة الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري.-بغداد:جامعة بغداد (اطروحة دكتوراه)، 2006.

23-Mertins ،K. ،Heising. P. ،& Vorbeck ،J. ،"Knowledge Management:Concepts and Best Practices in Europe" ،.2nd.ED. ،Sprenger.- Berlin :Verlage ،2003.

24- العلي، عبد الستار واخرون.- المدخل الى ادارة المعرفة .-عمان : دار المسيرة ، 2006.

25-Adams ،L. and Lamont ، T. .- knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. Journal of Knowledge Management .VOL.7 ، NO.2 ،P.142-154.

26- DeTienne ، K. B. ، and Jackson ، Lisa Ann.- knowledge management understanding theory and developing strategy .- Indiana: competitiveness Review ، 2001 ،P.11.

27- Carlson ، F.W. A Guide to Planning A Knowledge Management System . available at :http://www.faculty.ed.umue.edu /~meinkej/inss690/Carlson/

28- Gottschalk.-Use of IT for knowledge management in Law Firms ، the journal of information ،law and technology JILT.Available at:http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/1999_3/gottschalk/

29- Montano ،B. ;Liebowitz ، J.; Buchwalter ، J.; J. .- thinking framework for knowledge management ، Decision Support System .- Copenhagen:McCaw:2001 ،P.31.