

**اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية
لمؤسسات التعليم العالي : دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية ***

ا.د صالح عبد الرضا رشيد - كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة القادسية

م.م هناء جاسم محمد- كلية الإدارة والاقتصاد \ جامعة القادسية

المستخلص : تناول هذه الدراسة دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي، حيث حاول تقديم إطار نظري حديث لأبرز ما طرحه الكُتّاب والباحثون حول مُتغيّري الدراسة، فضلاً عن إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن مجتمع الدراسة شملت القيادات الإدارية في كليات جامعة القادسية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم)، وبلغ حجم العينة (76) قائداً إدارياً وتمثّل المُتغيّر المُستقلّ بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المُتغيّر المُعتَمَد فهو الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بأبعادها التسعة (الرضا التعليمي للطلبة، التطور المهني للطلبة، التطور الشخصي للطلبة، رضا الملاك التدريسي والإداري، التطور المهني وجودة الملاك، انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع، القابلية للحصول على الموارد، والصحة التنظيمية). وقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات جسدت مشكلتها «ما عمليات إدارة المعرفة التي يتم ممارستها في المنظمات المبحوثة؟ وهل تتباين تلك المنظمات في تبنيها لتلك العمليات؟ ثم هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات؟ وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تباين الكليات المبحوثة في تبنيها لعمليات إدارة المعرفة الجوهرية وكذلك مستوى فاعليتها فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية ومستوى الفاعلية التنظيمية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات يأتي في مقدمتها تشجيع عملية التشارك المعرفي من خلال إقامة علاقات شراكة إستراتيجية بين كليات الجامعة والكليات المناظرة داخل وخارج العراق، كما أوصت الدراسة باستحداث مراكز لدعم الطلبة ورعاية شؤونهم قبل وبعد التخرج.

* بحث مستل من رسالة الماجستير (اثر عمليات ادارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي – دراسة تطبيقية في كليات جامعة القادسية)

المبحث الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة: لازال قطاع التعليم العالي في العراق يعيش واقعاً تقليدياً فرضته الظروف الاستثنائية التي عاشها العراق طيلة العقود الثلاث المنصرمة وانقطاعه عن العالم الخارجي،

وهذا يُحتم على مؤسسات التعليم العالي التوجه نحو تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة لاعتمادها منهجاً أساسياً للتغيير والتجديد في خططها وبرامجها المستقبلية.

ومن هنا وقع اختيار الباحثان على هذا الموضوع ليكون منطلقاً للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تُمثل مشكلة البحث والتي أخذت من كليات جامعة القادسية ميداناً لها وهي: ما هي عمليات إدارة المعرفة الجوهرية التي يتم ممارستها في كليات جامعة القادسية؟ وهل تتباين تلك الكليات في مدى تبنيها لتلك العمليات؟ ما مستوى الفاعلية التنظيمية لكليات الجامعة؟ وهل تتباين تلك الكليات في مستوى فاعليتها؟ وما مدى هذا التباين وما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية وفاعلية تلك الكليات؟

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في محورين هما: الأهمية الأكاديمية في عرض بعض الأدبيات التي تُشكل الإطار النظري لموضوع إدارة المعرفة وعملياتها، فضلاً عن تلك التي تتعلق بموضوع الفاعلية التنظيمية بشكل عام وفي إطار مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وبهذا فإن هذا الدراسة تمثل مساهمة متواضعة من الباحثين لإغناء المكتبة العراقية والعربية، وتمثلت الأهمية التطبيقية في كونها محاولة لإثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمات محل الدراسة بشكل خاص لتناول موضوع إدارة المعرفة وعملياتها الجوهرية والدور الذي يُمكن أن تلعبه في تحسين فاعلية الأداء المنظمي وتعزيز الموقف التنافسي للمنظمات المبحوثة.

فرضيات الدراسة: في محاولة لحل مشكلة الدراسة تم وضع فرضيتين رئيسيتين تنبثق من كل منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية، وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين اهتمامات المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

تتباين اهتمامات كليات جامعة القادسية في تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.

تتباين اهتمامات كليات جامعة القادسية في تبني أبعاد الفاعلية التنظيمية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة والفاعلية التنظيمية.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة والفاعلية التنظيمية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة والفاعلية التنظيمية.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والفاعلية التنظيمية.

الأساليب الإحصائية: استناداً إلى ما تمّ جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة، فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS. Ver.15) وذلك لحساب ما يلي: الإحصائيات الوصفية، تمثلت بجداول التوزيع التكراري (FDT) والوسط الحسابي والنسبة المئوية (%). ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) ومعامل ارتباط بيرسون (rs). الإحصائيات الاستدلالية المتمثلة باختبار (T) واختبار (F).

مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الجامعية لمؤسسات التعليم العالي (عميد، معاون عميد، رئيس قسم)، أما عينة الدراسة شملت (84) قيادة جامعية ممن يشغلون منصب (عميد، معاون عميد، رئيس قسم أو فرع) وزعت عليهم الاستبانة المعدة لهذا الغرض وقد تمّ استبعاد (8) استمارات وذلك لعدم صلاحيتها والمتبقي هو (76) استمارة وهو عينة الدراسة التي تمّ اختبارها فكانت نسبة الإسترداد (89.4%).

مقاييس الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على جميع أفراد العينة المبحوثة وتكونت من جزأين، تعلق الجزء الأول فيها بعمليات إدارة المعرفة الجوهرية وضمت (24) فقرة، وقام الباحثان بصياغة فقراتها بواقع ست فقرات لكل عملية من العمليات المذكورة بالاعتماد على عدد من الدراسات ذات الصلة بعمليات إدارة المعرفة وفي مقدمتها دراسة (Lawson,2002)، دراسة (Heisig & Vorbeck,2001)، و (American Productivity and Quality Center , 1996) وغيرها.

أما الجزء الثاني فقد تم اعتماد الاستبانة التي أعدها (Cameron,1978) لقياس الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، بعد أن تمّ تكييفها في ضوء آراء السادة الخبراء وبما لا يؤثر على جوهر الفقرات التي تضمنتها. وتتكون الاستبانة من (57) فقرة موزعة على تسعة أبعاد لقياس الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وبهذا يكون إجمالي عدد الفقرات التي تضمنتها أداة البحث (81) فقرة. وجميع محاور الاستبانة تعتمد مقياس (Likert) السباعي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق إلى حد ما، غير متأكد، لا اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد استعمل الباحثان حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستعمال طريقة التجزئة النصفية (Split – Half Method) باعتماد معادلتَي سبيرمان برون (Spearman–Brown)، وجتمان (Guttman) وكما في الجدول (1).

جدول (1) معاملات الثبات لمحاور مجالي الدراسة

المجال	المحور	ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.960	0.977	0.965
	خزن المعرفة	0.974	0.976	0.964
	توزيع المعرفة	0.943	0.948	0.943
	تطبيق المعرفة	0.976	0.969	0.968
الفاعلية التنظيمية	الرضا التعليمي للطلبة	0.942	0.934	0.919
	التطور الأكاديمي للطلبة	0.945	0.954	0.899

المجال	المحور	ألفا كرونباخ	معامل سبيرمان	معامل جتمان
	التطور المهني للطلبة	0.948	0.927	0.924
	التطور الشخصي للطلبة	0.961	0.942	0.942
	رضا الملاك التدريسي والإداري	0.977	0.961	0.961
	التطور المهني وجودة الملاك	0.935	0.956	0.946
	انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع	0.930	0.902	0.886
	القابلية للحصول على الموارد	0.937	0.954	0.906
	الصحة التنظيمية	0.986	0.978	0.977

يتضح من الجدول (1) أن القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مُطمَنِّنة، حيث تُعدّ قيم مُعامل الارتباط للجزئية النصفية البالغة (0.60) فأكثر مقبولة إحصائياً، كما تُعدّ قيم مُعامل كرونباخ مقبولة إحصائياً عندما تكون القيم مساوية أو أكبر من 0.57، في البحوث الإدارية (الجلبي، 2007: 122).

دراسات سابقة: بقدر اطلاع الباحثان لما تيسر الحصول عليه من دراسات أجنبية وعربية في مجال عمليات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية نورد فيما يأتي عدد من الدراسات:

- دراسة (Olufemi, 2009) Human Capital Development Practices and Organizational Effectiveness: A Focus on the Contemporary Nigerian Banking Industry "ممارسات تطوير رأس المال البشري والفاعلية التنظيمية بالتركيز على النشاط المصرفي النيجيري المعاصر". هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى فهم أفضل للعلاقة النظرية والعملية بين ممارسات تطوير رأس المال البشري وبعض أبعاد الفاعلية التنظيمية في المصارف النيجيرية، وأظهرت نتائجها أن الفاعلية التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بممارسات تنمية وتطوير الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى تشجيع المصارف (عينة الدراسة) على تخصيص جزء من مواردها في مجال تطوير رأس المال البشري.

- دراسة (Kimura, 2008) Knowledge Management - key to Improving Organizational Effectiveness at the Glenview Fire Department "إدارة المعرفة - مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية لقسم حرائق Glenview".

استهدفت الدراسة تقديم توصية لتطبيق بعض استراتيجيات إدارة المعرفة في (Glenview Fire Department) لزيادة كفاءته وفاعليته في تقديم خدمات إطفاء الحرائق. وبالاعتماد على الاستبانة بأنها أداة لجمع البيانات وبعض الأدوات الإحصائية، توصل الباحث إلى نتيجة مفادها إن انعدام القيمة التنظيمية للمعرفة أو النظام الذي يُديرها يؤدي إلى خسارة رأس المال الفكري للمنظمة وعدم القدرة على تحسين فاعليتها، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد ثقافة المعرفة من خلال تثمين رأس المال الفكري وخلق جو من الثقة فضلاً عن تطوير نظام لنقل و ترميز وتخزين وتدقيق المعرفة التنظيمية حيث أن إدارة المعرفة لا يمكن إدارتها بالطريقة الصحيحة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ما لم يتوافر نظام قيمى للاهتمام بالمعرفة

- دراسة (Bogner and Bansal, 2007) Knowledge Management as the Basis of sustained higher education performance "إدارة المعرفة كأساس للأداء المستدام للتعليم العالي"

استهدفت الدراسة تحليل بعض العناصر الرئيسية لوجهات النظر المُستندة على الموارد ووجهة النظر المُستندة على معرفة المنظمة. وتم اقتراح ثلاثة مُكوّنات لأنظمة إدارة المعرفة تُؤثر على الأداء المنظمي هي (قدرة المنظمة على إنتاج المعرفة الجديدة، القدرة على بناء المعرفة الخاصة، كفاءة المنظمة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة). وتكوّنت عينة الدراسة من (42) منظمة وتم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن معدل نمو المنظمات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة وبناء المعرفة الخاصة.

-دراسة (McCarthy, 2006) Knowledge Management: Evaluating Strategies and process used in higher education "إدارة المعرفة: تقييم الإستراتيجيات والعمليات المستخدمة في التعليم العالي".

هدفت الدراسة للتأكد فيما إذا كانت عملية صياغة إدارة المعرفة المستعملة في مجال الصناعة والأعمال يمكن تطبيقها في مجال التعليم العالي، كما هدفت الدراسة إلى تحقيق التكامل بين مبادرات إدارة المعرفة (بناء المعرفة، المشاركة بالمعرفة، نقل بالمعرفة) والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. استعمل الباحث أسلوب دراسة الحالة، واختيرت عينة الدراسة (القيادات الادارية للتعليم العالي) واعتمد الطرق النوعية المُستعملة للوصول إلى تصميم وفهم أكثر عمقا لعمليات إدارة المعرفة ضمن مؤسسات التعليم العالي بالاستعانة بـ (الاستبيان، المقابلات، تحليل الوثائق). وقد أظهرت نتائج الدراسة أموراً عدة جاء في مقدمتها إمكانية تحسين التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي باستعمال إدارة المعرفة، تطوير إدارة المعرفة يُقدّم دعماً لعمال المعرفة في التعليم العالي خاصة في مجال البحوث، وجود ضعف في أداء إدارة المعرفة نتيجة ضعف في برامجها خاصة في المجالات التي تتطلب المشاركة بين الأقسام المختلفة، واقترحت الدراسة المزيد من البحث حول تحديد مبادرات إدارة المعرفة التي يتحقق معها النجاح في مؤسسات التعليم العالي.

-دراسة (سلمان، 2005) "اثر إدارة المعرفة الشاملة في الفاعلية التنظيمية على وفق رأس المال الفكري"

هدفت الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة الشاملة (تتبع المعرفة الصريحة والضمنية، اسناد خلق المعرفة) والتميز بين هذا المفهوم وإدارة المعرفة الجزئية وكذلك الإغناء النظري لموضوع رأس المال الفكري والبحث في الفاعلية التنظيمية (المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط، الكفاءة، توفر المعلومات، الثبات والاستقرار، تماسك قوة العمل، قوى بشرية مؤهلة) من حيث المداخل والقياس وصياغة نموذج عملي للمعرفة الشاملة يُمكن استعماله في منظمات أخرى مُتخذاً من وزارة الكهرباء ميداناً لها، واستعمل الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية من بينها مُعامل الارتباط، مُعامل الانحدار البسيط، مُعامل الانحدار المتعدد، تحليل المسار، التحليل العاملي. وخلصت الدراسة إلى أن الموارد غير الملموسة لها تأثير في الفاعلية التنظيمية، وجود إدارة لرأس المال الفكري يجعله فاعلاً أكثر من عدم وجود تلك الإدارة، هناك

ارتباط عالٍ بين عناصر إدارة المعرفة الشاملة ورأس المال الفكري في تعاملها مع الفاعلية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد غير الملموسة الموجودة في المنظمة، رعاية رأس المال الفكري وإيجاد البنى التحتية والهيكلية اللازمة لذلك. تقديم نموذج إدارة المعرفة الشاملة بهدف تطبيقه في منظمات أخرى

- دراسة (Mann, 2001) Dose data make a difference? "فاعلية كليات المجتمع: هل تُحدث البيانات اختلافًا؟"

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل ومقارنة استعمال أنواع متعددة من البيانات المستعملة في عملية اتخاذ القرارات من الإداريين في الكليات المجتمعية الأكثر والأقل فاعلية. وقد استعملت الدراسة مقياس (Cameron, 1978) المعدل لقياس وترتيب فاعلية كليات المجتمع موضوع الدراسة. واستعان الباحث بعدد من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والإحصاء الوصفي والتحليل العامل وارتباط (Bivariate) وتحليل الانحراف، وتوصلت الدراسة إلى أنّ كليات المجتمع الفاعلة تعتمد بشكل أساسي على البيانات الموضوعية أكثر من البيانات الوصفية في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الكليات غير الفاعلة. كما توصلت الدراسة إلى أنّ جنس وخبرة الإداري وحجم الكلية وتعقيدها ذات أثر على إدراك الفاعلية التنظيمية واستخدام البيانات في عملية اتخاذ القرارات.

وبهذا فإنّ الدراسة الحالية قد امتازت عن الدراسات السابقة بأنها جمعت بين متغيرين أساسيين لم يسبق للدراسات السابقة أن جمعتها معاً وهما عمليات إدارة المعرفة الجوهرية بأنها متغير مُستقل والفاعلية التنظيمية متغيراً مُعتمد، كما أنها الدراسة الأولى، على حد علم الباحثان، على مستوى الدراسات العراقية والعربية التي اعتمدت مقياس (Cameron, 1978) للفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي حصراً.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المفهوم:

يُجمع الباحثون على صعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع لإدارة المعرفة لسببين أولهما أنّ ميدان إدارة المعرفة ميدان واسع جداً، وثانيهما التبدلات السريعة في ميادين المعرفة (الكبيسي، 2002: 58)، ولهذا فقد تناولها الباحثون من زوايا عدة. فأوضح (Daft, 2001: 258) أنّ إدارة المعرفة هي مجموعة الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض تنظيم وبناء رأس المال المنظمة من مواردها المعلوماتية أو ما يُمكن تسميته برأس المال الفكري الخاص بالمنظمة. وعدّها (يوسف، 2005: 6) بأنّها الجهد المُنظم والمُوجّه من قبل المنظمة لأجل جمع وتصنيف وتنظيم وخرن أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يزيد من كفاءتها في اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. ويتنظر إليها (التكريتي، 2004: 43) بأنها مجموعة الجهود التي يبذلها المدراء لتعزيز كفاءة استعمال الموارد المعلوماتية في نشاطات الأعمال من خلال المشاركة والتفكير الجمعي، وبهذا جمعت إدارة المعرفة التقنيّ بالإنسانيّ والملموس بالافتراضيّ والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني والمعرفة المتركمة التي تمتد جذورها في البيئة الداخلية للمنظمة بالمعرفة والخبرة التي يتمّ الحصول عليها من خلال القنوات الإلكترونية بالعقول التي يتم استقطابها، وهي إدارة نظامية وظاهرة للأشطة والممارسات والسياسات المرتبطة بالمعرفة (Allee, 1997: 1)، في حين ينظر إليها (السعد، 2005: 4) من زاوية الموجودات المعرفية ويعرفها على إنها عملية إدارية شاملة تُمارس من خلالها النشاطات الإدارية على الموجودات المعرفية بما يجعل من استثمارها متوافقاً مع اتجاهات المنظمة، وأهدافها، ومتطلبات عملياتها. إنّ ما يُعزّز دور إدارة المعرفة هو مواجهتها لأهم ثلاثة تحديات في عالم الأعمال تتمثل بتقصّي أثر الزبون وخدمة حاجاته عبر شبكة الانترنت العالمية والتجارة الإلكترونية، وكيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات في الحصول على

حصّة ومكانة في سوق المنافسة، وأخيراً الآلية التي تُمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتركمة من خلال تأسيس مفهوم المنظمات المُتعلّمة (Learning Organizations) التي تُساهم في تعميق وبناء القيم الرصينة (Natarajan and Shekhar,2000:7).

الأهمية والمبررات :

تبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها تُمثّل القاعدة التي تُستند إليها المنظمات في مواجهة ظروف المنافسة المُفرطة التي تعيشها بيئة الأعمال في عصرنا الحالي والوسيلة التي تستطيع من خلالها ضمان بقائها ونموّها. فهي إدارة مُمارسات لتسخير واستثمار رأس المال الفكري لكسب الميزة التنافسية (Allix et al,2003:4) والتي لا يُمكن صقلها وتكاملها وإدامتها إلا من خلال إدارة المعرفة (Halawi,2005:75)، وتبرز أهمية إدارة المعرفة كونها تساهم في (Awad and Ghaziri,2004:12):

- 1- خلق أسس المعرفة والتعلّم منها.
- 2- بناء الثقة المتبادلة بين عمّال المعرفة والإدارة وتسهيل التشارك المعرفي وتسريع عملية التدريب لبلوغ أعلى المستويات.
- 3- تحقيق الأثر الايجابي على عمليات الأعمال.
- 4- تعزيز قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

عمليات إدارة المعرفة :

أن المفهوم الشامل لإدارة المعرفة يركز على إدارة المعرفة بصفاتها عملية تتكوّن من أنشطة عدة أو عمليات فرعية مترابطة فيما بينها تُسهم في النهاية في خلق القيمة للمنظمة، إلا إن أغلب الباحثين اختلفوا في تسمية وعدد تلك العمليات، وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة على أنها: توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها ومن ثم تطبيقها.

توليد المعرفة: يُشير (Laudon and Laudon,2002:436-446) إلى أنّ عملية توليد المعرفة تُمثّل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجةً للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين، والمعرفة الظاهرة (الرسمية) التي تُمثّل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها، وينظر (Sheffield,2008:391) إلى أنّ توليد المعرفة عملية جدلية (Dialectical) تحوي بعمق على الكثير من المعتقدات والقيم التي يتبنّاها الأفراد والتي تنشأ بشكل حيوي بعيداً عن التناقضات في العملية الجدلية من خلال أفراد يواجهون افتراضاتهم الأكثر خصوصية لتنشأ بذلك توليفة من وجهات نظر مختلفة.

خزن المعرفة : أوضح (Andriessen et al,2008:407) أنّ كلمة الخزن (to store) تعني وضع شيء ما في مكان آمن. أمّا خزن المعرفة فقد عبّر عنه (عليان،2008:198) على أنّه الجسر الذي يربط بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها. وتُشكّل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات المستندة إلى المعرفة حيث تحرص تلك المنظمات على إدارة خزنها المعرفي بأنّه متطلّب لمواجهة فرص تغيّرات المستقبل، وتقوم تلك الإدارة بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لها. ويرى (Duffy,2000:66) أنّ قيمة المعرفة لا تنحصر في لحظة توليدها فقط، وإنما في كيفية الحفاظ عليها من خلال تخزينها في مستودعات لاستعمالها وقت الحاجة إليها حيث يُمكن إدانة العلاقة بين القديم والجديد من تلك المعرفة.

توزيع المعرفة: يعتمد توزيع المعرفة على دقة أنظمة الخزن وقدرتها على استرجاع المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب ونشرها بين العاملين والأقسام لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة (الزبيدي،2007:100). وتتأثر عملية التوزيع بالمتغيّرات الثقافية إلى حد كبير حيث يظهر تأثير ذلك بشكل واضح في عملية تحويل المعرفة

الكامنة إلى معرفة ظاهرة من خلال المحاور والثقة والتعاون والمشاركة (Laundon and 2002:438). كما تلعب أساليب التدريب المتنوعة وأساليب المشاركة وخاصة فرق العمل الدور الأكبر في تعزيز معرفة العاملين.

تطبيق المعرفة: يُمثّل تطبيق المعرفة المرحلة الأخيرة من دورة حياة المعرفة والتي يجري فيها توظيف المعرفة المتاحة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها بفاعلية، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي توظف المعرفة المتاحة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حلّ مشكلة قائمة (الكبيسي، 2002:76)، ويرى (الخيرو و جلال، 2004:2) أنّ تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة حيث لا يكفي الحصول على المعرفة و خزنها والمشاركة فيها فقط، بل استثمار تلك المعرفة في مجال حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، فالمعرفة التي لا تنعكس بالتنفيذ أو بالتطبيق تبقى مجرد كلفة ضائعة وأنّ نجاح أيّ منظمة يتوقف على حجم المعرفة الموظفة قياساً بما متوافر لديها .

إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
نعيش اليوم عالماً يتّسم بتغيّرات متسارعة طالت جوانب الحياة جميعاً وأوجدت مجموعة من التحديات الجديدة التي يتوجب على مؤسسات التعليم العالي مواجهتها والتعامل معها في ظلّ بيئة أقلّ ما يُقال عنها أنها بيئة تعليمية تربوية تفاعلية وديناميكية (Guiney, 2002:702-717). ففي ضوء تلك التحديات باتت مؤسسات التعليم العالي بأمر الحاجة إلى تركيز اهتمامها نحو مفاهيم إدارة المعرفة للنهوض من واقعها التقليدي والذي لم يعد يتوافق وتلك التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة (متعب والعطوي، 2007:102)، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي تُواجه عالماً أكثر ترابطاً واعتمادية، حيث المعرفة (Knowledge)، والابتكار (Creativity) والإبداع (Innovation) هي العناصر الأساسية لضمان حصول تلك المؤسسات على الميزة التنافسية خاصة في ظلّ العدد المتزايد من الجامعات الرسمية والخاصة ما يتطلب إعادة التفكير في طرق التدريس المعتمدة فيها وبرامجها التعليمية والبحثية وكيفية إدارة المعرفة فيها (Crandfield, 2008:86). ومن هنا أصبح دور إدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية في تبنّي توفير المعلومات وتدقّق المعرفة وخلق بيئة تعاونية تحسّن من الاتصال بين العاملين (التدريسيين، الطلبة، العاملين) وتسهّل عمليّات تقاسم المعرفة وتطبيقها (Anantatmula, 2005:50). ويعتقد (Kidwell et al, 2001:33) أنّ دور إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على الاستحواذ على المعلومات فقط بل إدارتها بشكل مُنظم وتحويلها إلى معرفة بشكل تعاوني وتشاركي وصولاً إلى التنبؤ المستقبلي للمعرفة الجديدة. ورأى فيها (Joseph, 2001:10) عملية تحويل المعلومات والأصول الثقافية إلى قيمة مستدامة والحصول على عمّال معرفة مبدعين في المحيط الأكاديمي. ويرى (Samhijazi, 2003:78) أنّه لا بدّ لمؤسسات التعليم العالي أن تعمل جاهدة على توظيف مخرجات الثورة العلمية والتكنولوجية ضمن أساليب ومناهج وأنشطة تُساهم في تحسين الأداء الجامعي. فالجامعة من وجهة نظر (محبوب، 2004:9) تُمثّل الحلقة المجتمعية الأكثر تحسّناً لمتطلبات التطوّر وهي تفصح عن مبرّر وجودها ودورها كمُنتج للمعرفة بوسائلها المختلفة وتجد في النتاج المعرفي على النطاق العالمي أمراً يستحوذ على اهتمامها في التعامل معه ونقله واستيعابه وتزويد مخرجاتها به، ويأخذ هذا التعامل انساقاً متعدّدة من: (التوطين والتدريب والتطوير والنقل والتفاعل والإبداع)، لذا فإنّ القيام بهذه الأدوار لا يُمكن أن يُحقّق أهدافه دون أن يتّسم بتداؤبية تتسق مع الحركة الكلية للمعارف والعلوم عالمياً.

المبحث الثالث: الفاعلية التنظيمية:

المفهوم:

تُعَدُّ الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) موضوعاً جوهرياً وأساسياً في نظرية المنظمة بسبب ارتباطها الوثيق بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ومن ثمَّ ضمان نجاحها واستمرارها. وقد نال مفهوم الفاعلية اهتمام العديد من الباحثين والكتاب كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للحُكم قدرة المنظمة على أداء مهامها بالشكل الذي يضمن لها النجاح، وقياس قدرة وقابلية المنظمة في تحقيق أهدافها المتصلة بالربحية (Profitability)، رضا الزبائن (Customers Satisfaction)، المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility)، والتكيف البيئي (Environment adaptation) والقدرة على إرضاء الأطراف المتعاملة معها. إنَّ القاسم المشترك الذي يتفق عليه أغلب الباحثين والكتاب هو عدم الاتفاق حول التعريف والقياس، فكلُّ ينظر إلى هذا المفهوم من زاوية فهمه الخاص ونظرته حول الموضوع (سلمان، 2005: 114)، يؤكد ذلك (Cameron, 1986: 87) بقوله أنَّ مفهوم الفاعلية هو مفهوم يكتنفه الكثير من الغموض نتيجة عدم استناده إلى نظرية ثابتة، بل يعتمد على أمور وقواعد نسبية تبعاً لاختلاف طبيعة المنظمات وتعدّد نشاطاتها. وفي السياق ذاته يرى (الياسري، 2006: 116) أنَّ مفهوم الفاعلية التنظيمية هو مفهوم متعدد الأبعاد ويستند إلى قواعد نسبية وليس له نظرية ثابتة، ويعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك التكيف للمتغيرات البيئية والداخلية. فقد عرّفها كلٌّ من (Daft, 1992: 46)، (Ropbbins, 1990: 49)، (Etzioni, 1964: 8)، (Thibodeaux, 1995: 189) بأنها الدرجة التي تُحقّق فيها المنظمة أهدافها. ويرى (عبودي، 2008: 49) أنَّ الفاعلية تعكس قدرة الإدارة العليا في الحصول على الموارد المادية والبشرية من البيئة الخارجية واستغلالها بشكل كفؤ. وطبقاً لوجهة نظر (Cameron, 1983) فإنَّ الفهم النظري للفاعلية التنظيمية يتطلب فهماً للنماذج المتعددة الخاصة بها، ولكون أيّاً من تلك النماذج غير قابل للتطبيق عالمياً، فإنَّ فهم المساهمات النسبية للنماذج المختلفة وكيفية ترابط تلك النماذج مع بعضها البعض هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك (Papadimitriou, 2007: 573). فيما ينظر إليها (Forbes, 2007: 8) بأنها فكرة واسعة تهتم بديناميكية العلاقة بين الإدارة والزبائن والمنظمة ذاتها. وينظر الباحثان للفاعلية التنظيمية بأنها قابلية المنظمة في الحصول على مواردها وإدارة عملياتها الداخلية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق رضا أصحاب المصالح.

الأهمية:

إنَّ موضوع الفاعلية موضوع خصب يتسابق الباحثون في دراسته والتقديم له، نظراً لما له من أهمية كبيرة لمختلف المنظمات، وخصوصاً في ظلِّ التنافسية العالمية والتغيرات البيئية المتلاحقة، بحيث أصبحت الفاعلية محلَّ اهتمام كل المدراء من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية لمنظماتهم (العنزي وآخرون، 2009: 21). ويبرز دور الفاعلية في المنظمات كونها مقياساً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقدرتها على الكسب (earning)، لذا فهي ترتبط عادة بصورة مباشرة بالربحية (Dunks, 1995: 11). وتعكس الفاعلية مدى صحّة الطريقة التي يعمل بها المدراء وتمنحهم مؤشرات تساعد في الحكم على مستوى أداء منظماتهم (Hellirgel, 2001: 650). وقد حدّد (سويسي، 2004: 214-217) أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المخرجات والمدخلات، بمعنى العمل على تعظيم النتائج أو تقليل التكاليف. و تبرز أهمية الفاعلية التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، والتي تمثل العوامل الأكثر تفسيراً للفاعلية التنظيمية في كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم، وتسعى الفاعلية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمنظمة في علاقتها مع البيئة من خلال بروز الاتجاه النظمي والتفريقي للفاعلية في تجاوز الحالة المثالية (ما يجب أن يكون) إلى الحالة الواقعية (ما هو موجود فعلاً)، كما أنها تُمثّل

متغيراً أساسياً في العملية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية ما يُعظم من أهميتها بروز البعد الثقافي للفاعلية التنظيمية والمتجسد بدرجة الإشباع التي تتحقق على مستوى المجتمع من خلال دراسة البيئة وتفاذي التأثيرات السلبية عليها وإيجاد التوليفة التنظيمية التي تعمل على تحقيق الموازنة بين مصالح الجماعات المستفيدة من المنظمة.

مداخل الفاعلية التنظيمية

يمكن تلخيص أهم مداخل الفاعلية فيما يأتي:

مدخل الهدف: يُمثل هذا المدخل وجهة النظر التقليدية للفاعلية، وتستند فكرته إلى أن كل المنظمات لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، وأن هذه الأهداف تُصبح معياراً لقياس فاعلية تلك المنظمات (Herman et al, 2004:699). فالمنظمات تكون فاعلة إذا ما تمكنت من تحقيق أهدافها (Lejeune et al, 2009:730).

مدخل موارد النظام: يرى دُعاة هذا المدخل أن المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة الأدوار والوظائف مع بيئتها الخارجية (Engle, 1990:17). ويُنظر إلى الفاعلية من خلال موقع المنظمة التفاوضي (Bargaining position)، أي مدى استغلال المنظمة لبيئتها لغرض الحصول على الموارد النادرة والقيمة. ويُشير مصطلح موقع المنظمة التفاوضي (Bargaining position) إلى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد وبلوغ أعلى مستويات الفاعلية (Rodsutti, 2002:250).

مدخل العمليات: يركز هذا المدخل على عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المنظمة، والتي يُنظر إليها بأنها عملية تقنية اجتماعية نفسية (الذنبات، 1999:37). وتُقاس الفاعلية التنظيمية من خلال الكفاءة والصحة التنظيمية، حيث تكون المنظمة فاعلة متى ما امتلكت عمليات داخلية تتسم أنشطتها بالتكامل والانسجام بعضها مع الآخر.

مدخل اصحاب المصالح: برز هذا المدخل إلى الواجهة عندما بدأ الباحثون يُقللون من التركيز على المُحددات الداخلية مع اتجاهٍ متزايدٍ نحو الاهتمام بتوقعات أصحاب المصالح، ليُصبح الإنموذج التنظيمي الأكثر استجابةً لهؤلاء (Cameron et al, 1996:271). ويصف (Henri, 2004:98) أن المنظمة هي مجموعة من المتنفعين الداخليين والخارجيين الذين تتعارض أهدافهم ومرجعياتهم في ظل مجموعة معقدة من القيود، وتتحقق فاعلية المنظمة عندما يكون هؤلاء المتنفعين راضين عن أدائها بما لا يقل عن الحد الأدنى.

مدخل القيم المنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض أساسه أنه لا يوجد معياراً مثاليً يمكن اعتماده في تقييم الفاعلية التنظيمية لعدم وجود أهدافٍ يمكن الاتفاق عليها من جميع الأطراف المعنية في المنظمة. قدّم هذا المدخل من لدن (Quinn and Rohrbough; 1983) والَّذان ينظران إلى الفاعلية التنظيمية بأنها موضوعٌ شخصيٌ يرتبط بالقيم الشخصية للمُقوم ورغباته وتفضيلاته. ويُقدّم هذا المدخل إطاراً شاملاً للعمل من خلال تحديد أغلب المتغيرات الأساسية ذات الصلة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثمّ تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بها (Lee, 2006:140). ويعتقد (Henri, 2004:98) أن هذا المدخل يُمثل خليطاً وامتداداً لمداخل سابقة، ويُظهر تقييم الفاعلية التنظيمية بأنه ممارسة تُرتكز على القيم التنظيمية نقطة للانطلاق.

الفاعلية في مؤسسات التعليم العالي: يُعدّ التعليم العالي قائداً لحركة التقدم والازدهار الحضاري (، حيث 2001: 15) ومن أهم الوسائل لتطوير المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً (المنصوري، تسعى مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات بوجه خاص لخدمة المجتمع وتوفير الملاكات المؤهلة القادرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن نشاطات البحوث العلمية بصورة عامة والبحوث التطبيقية بصورة خاصة، مع العمل على توظيف نتائج البحوث في حلّ المعضلات المجتمعية المختلفة عن طريق مسارات وآليات تنظيم العمل بين الجامعة وبيئة

(أن كفاءة وفاعلية الجامعة تزداد Heinrich and Boast, 2005:33-39 المجتمع. وزاد) بالتعرف على آراء الطلبة ومدى إدراكهم لعملية التعلم ومستوى رضاهم بعدد مصدر أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها صناع القرار الجامعي. لقد تميزت الأبحاث والكتابات حول موضوع الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "بالأندره"، وكان أول من (، من خلال دراسته الموسومة "قياس الفاعلية Kim Cameron كتب في هذا الميدان هو) التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي" فاقترح في مقياسه تسعة أبعاد لقياس الفاعلية في مؤسسات التعليم العالي وهي (الرضا التعليمي للطلبة، التطور الأكاديمي للطلبة، التطور المهني للطلبة، التطور الشخصي للطلبة، رضا الملاك التدريسي والإداري، التطور المهني وجودة الملاك، انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع، القابلية للحصول على الموارد، والصحة التنظيمية) وقد تبنت الدراسة الحالية هذا المقياس لشموليته وتخصّصه من حيث إعطاء صورة متكاملة للفاعلية التنظيمية، حيث تشير فقرات الصحة التنظيمية الى مدى سلامة وصحة وكفاءة العمليات الداخلية والذي يقابل مدخل العمليات، أما بعد انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع والتكيف مع البيئة الخارجية جسد في مفهومه مدخل موارد النظام للفاعلية التنظيمية، أما أبعاد الرضا الخاصة بالطلبة والكادر التدريسي فأشارت إلى مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح)، وبهذا جمع المقياس التكاملي بين مداخل الفاعلية فضلاً عن ذلك عدم اختباره في الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي سواء في العراق أو الوطن العربي .

المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: استجابات أفراد العينة تجاه عمليات إدارة المعرفة الجوهرية على مستوى الكليات يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والنسب المئوية للاتفاق لعمليات إدارة المعرفة الجوهرية على مستوى كل كلية في كليات الجامعة وعلى المستوى الإجمالي .

جدول (2) عمليات إدارة المعرفة بحسب محاورها وإجماليها على وفق الكليات منفردة

(n=76)

المؤشر الكلية	توليد المعرفة		خزن المعرفة		توزيع المعرفة		تطبيق المعرفة		إجمالي عمليات إدارة المعرفة	
	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة	النسبة المتوسطة
الطب	4.060	54.5	3.833	47.0	4.319	51.5	4.773	75.8	4.246	57.2
الهندسة	5.306	83.3	5.055	75.0	5.139	86.1	5.278	77.8	5.194	80.6
الطب ليبيطري	4.333	50.0	4.271	54.2	4.833	68.7	4.979	72.9	4.604	61.9
العلوم	5.833	94.4	5.972	100	5.917	100	6.167	97.2	5.972	97.9
علوم الحاسبات	6.167	100	5.567	83.3	6.033	100	6.000	96.7	5.942	9.50
زراعة	5.583	86.2	5.750	97.2	6.000	91.7	5.583	88.9	5.729	91.0
الإدارة والاقتصاد	4.479	60.4	4.896	75.1	4.458	62.5	4.875	68.9	4.700	66.7
القانون	6.542	100	6.208	87.5	6.625	100	6.542	100	6.458	96.9
الأداب	4.452	50.5	5.167	83.3	4.571	59.5	4.952	71.4	4.786	66.2
التربية	4.833	68.5	4.889	70.4	4.833	63.0	5.056	74.1	4.903	69.0
التربية الرياضية	6.028	91.7	6.444	100	6.083	91.7	6.472	97.2	6.257	95.1

ويُستشف من على نتائج الجدول المذكور المؤشرات الآتية:

1- تفاوتت قيم الأوساط الحسابية والأوزان المئوية لإجمالي عمليات إدارة المعرفة الجوهرية بين الكليات المبحوثة، وحقت (2) منها أوساطاً عالية، وجاءت كلية القانون بالمرتبة الـ (1) بوسط حسابي (6.458) ووزن مؤوي (96.9%)، تليها كلية التربية الرياضية بوسط حسابي (6.257) ووزن مؤوي (95.1%)، وجاءت كلية العلوم بالمرتبة الـ (3) بوسط حسابي (5.972) ووزن مؤوي (97.9%)، وبفارق ضئيل حظيت كلية العلوم للحاسبات بالمرتبة الـ (4) حينما أشرت وسطاً حسابياً بلغ (5.942) بوزن مؤوي (9.50%)، تلتها كلية الزراعة بالمرتبة الـ (5) فكانت من التي حققت وسطاً حسابياً بلغ (5.729) بوزن مؤوي (91.0%)، وابتعدت بقية الكليات في قيم أوساطها الحسابية وأوزانها المئوية، فجاءت كليات الهندسة والتربية والآداب والطب البيطري في المراتب (6، 7، 8، 9) بأوساط حسابية تراوحت بين (5.194) و (4.604) وأوزان مئوية تراوحت بين (80.6) و (61.5)، فيما احتلت كليات الإدارة والاقتصاد والطب المرتبتين الأخيرتين (10، 11) بوسطين حسابيين مقدارهما (4.700 و 4.246) ووزنين مؤويين بلغا (66.7% و 57.3%) على التوالي. ومع هذا فإن الأوساط الحسابية جميعها كانت أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4).

2- تباينت قيم الوسط الحسابي وأوزانها المئوية لمحور توليد المعرفة بين الكليات المبحوثة وتراوحت بين حد أعلى قدره (6.542) وأدنى (4.060) للأوساط الحسابية، وحد أعلى قدره (100%) و (54.5%) للأوزان المئوية.

3- سجلت كلية الطب وسطاً حسابياً منخفضاً في محور خزن المعرفة بلغ (3.833) بوزن مؤوي مقداره (47.0%)، وبهذا لم يتجاوز الوسط الحسابي قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار، واحتلت المرتبة الأخيرة على محور خزن المعرفة، فيما احتلت كلية التربية الرياضية المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (6.444) ووزن مؤوي مقداره (100%). وجاءت بقية الكليات بأوساط حسابية وأوزان مئوية متفاوتة.

4- أظهرت قيم الأوساط الحسابية للكليات المبحوثة في محور توزيع المعرفة تبايناً ملحوظاً تراوح بين (6.625) لكلية القانون و (4.319) لكلية الطب، وعكست الأوزان المئوية هذا التباين إذ تراوحت بين (100%) و (51.5%) لنفس الكليتين.

5- سجلت الكليات المبحوثة تبايناً أقل في قيم أوساطها الحسابية وأوزانها المئوية على محور تطبيق المعرفة وتراوحت قيم الأوساط الحسابية بين (6.542) في كلية القانون التي احتلت المرتبة الأولى و (4.773) في كلية الطب التي احتلت المرتبة الأخيرة، وكذلك تباينت الأوزان المئوية التي تراوحت بين (100%) و (71.4%).

ثانياً: مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الفاعلية التنظيمية على مستوى الكليات منفردة وعلى المستوى الإجمالي.

يعكس الجدول (3) استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الفاعلية التنظيمية على مستوى كليات الجامعة منفردة وعلى المستوى الإجمالي.

جدول (3) محاور الفاعلية التنظيمية على مستوى الكليات منفردة (n=76)

المؤشر	الكلية	الطب	الهندسة	الطب البيطري	العلوم	علوم الحاسبات والرياضيات	زراعة	الإدارة والاقتصاد	القانون	الآداب	التربية	التربية الرياضية
الرضا التعليمي للطلبة	الوسط الحسابي	4.091	4.867	3.525	4.967	4.960	5.100	4.525	5.241	4.600	3.778	4.866
	الوزن المئوي %	45.5	70.0	35	66.7	80	70	65	73.4	57.1	31.1	63.3
التطور الأكاديمي	الوسط الحسابي	4.182	5.367	4.325	5.200	4.560	5.533	4.125	5.900	4.857	4.667	5.567

80.0	68.9	57.1	90	50	93.3	60.0	76.7	60.0	86.3	54.5	الـوزن المئوي %	الطلبة
4.750	3.518	3.667	5.417	3.500	4.417	3.967	3.667	3.604	4.806	4.773	الوسـط الحسابي	التطور المهني للطلبة
55.6	27.9	33.3	70.8	25.0	58.3	43.4	41.7	35.7	63.9	63.6	الـوزن المئوي %	
6.208	4.056	4.500	5.375	3.781	4.583	5.250	5.500	4.812	5.167	5.227	الوسـط الحسابي	التطور الشخصي للطلبة
100	41.7	68.7	75.1	40.7	66.7	80.0	91.6	69.9	87.5	75.0	الـوزن المئوي %	
6.139	4.815	5.143	5.417	4.542	4.750	3.700	6.028	4.854	4.583	4.409	الوسـط الحسابي	رضا الملاك التدريسي
83.3	74.1	88.1	62.5	60.4	77.7	43.4	100.0	64.6	51.6	63.4	الـوزن المئوي %	
5.78	4.61	5.10	6.13	4.81	5.22	5.37	5.53	4.94	4.92	4.94	الوسـط الحسابي	التطور المهني وجود الملاك
94.4	53.7	81.0	87.5	72.9	81.6	80.0	86.1	75.0	72.2	72.1	الـوزن المئوي %	
5.90	4.09	5.09	6.25	5.05	5.07	5.04	5.70	5.18	5.80	5.02	الوسـط الحسابي	انفتاح النظام
96.7	44.4	88.6	95.0	87.5	86.6	72.0	96.7	80.0	96.7	80.0	الـوزن المئوي %	
5.43	4.96	4.29	6.15	4.28	4.33	5.24	5.33	3.60	5.27	4.64	الوسـط الحسابي	القابلية للحصول على الموارد
73.4	71.1	42.9	85	55.0	66.7	72	80.0	37.5	80.1	61.8	الـوزن المئوي %	
6.44	4.61	5.04	6.27	4.56	5.27	4.85	5.94	4.38	5.74	4.18	الوسـط الحسابي	الصحة التنظيمية
95.6	54	79.0	88.3	57.5	86.7	61.3	94.4	59.2	91.1	55.8	الـوزن المئوي %	
5.68	4.34	4.70	5.79	4.35	4.92	4.77	5.32	4.36	5.17	4.61	الوسـط الحسابي	إجمالي الفاعلية التنظيمية
82.5	51.9	66.2	80.8	57.1	76.4	65.8	81.5	57.4	77.71	63.52	الـوزن المئوي %	

تبين نتائج الجدول المؤشرات الآتية:

1- تفاوتت قيم الأوساط الحسابية والأوزان المئوية لإجمالي محور الفاعلية التنظيمية بين الكليات المبحوثة، وحقت (2) منها أوساطاً عالية، حيث جاءت كُلية القانون وكُلية التربية الرياضية بالمرتبة الـ (1، 2) بوسطين حسابيين متقاربين (5.79، 5.68) ووزنين مؤيين (80.8، 82.5%) على التوالي، وبفارق ضئيل حظيت به كليات العلوم والهندسة بالمرتبة الـ (3)، (4) بوسطين حسابيين بلغا (5.32، 5.17) ووزنين مؤيين مقدارهما (81.5%، 77.71%) على التوالي، تلتهم بقية الكليات، الزراعة، الآداب، علوم الحاسبات، الطب، الطب البيطري، الإدارة والاقتصاد، التربية بفارق أكبر في قيم الأوساط الحسابية (4.92، 4.70، 4.61، 4.36، 4.35، 4.34) والأوزان المئوية (76.4، 66.2، 65.8، 63.5، 57.4، 57.1، 51.9) لتحل المراتب (5-11) على التوالي. ومع هذا فإن الأوساط الحسابية جميعها كانت أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4).

2- تباينت قيم الوسط الحسابي وأوزانه المئوية لمحور الرضا التعليمي للطلبة بين الكليات المبحوثة وتراوح بين حد أعلى قدره (5.241) وأدنى (3.778) للأوساط الحسابية، وحد أعلى

قدره (80%) وأدنى (31.3%) للأوزان المئوية فكانت كُلية القانون بالمرتبة الأولى وكلية التربية بالمرتبة الأخيرة، وحصلت تسع كليات على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار، في حين كان الوسط الحسابي لكليتي التربية والطب البيطري أدنى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار، كما أن نسبة الاتفاق كانت واطئة حيث بلغ الوزن المئوي (31.3% و 35.0%) على التوالي.

3- سجلت الكليات جميعها أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار في محور التطور الأكاديمي للطلبة وتراوح بين (5.900) لكلية القانون و (4.125) لكلية الإدارة والاقتصاد ونسبة اتفاق تفاوتت بين (90.0%) و (50.0%).

4- أظهرت قيم الأوساط الحسابية للكليات المبحوثة في محور التطور المهني للطلبة تبايناً ملحوظاً، فلم تتجاوز قيم الأوساط الحسابية لست منها قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4) في حين حصلت الكليات الخمسة الأخرى على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (4)، وعكست الأوزان المئوية هذا التباين إذ تراوحت بين (70.8%) و (25.0%).

5- تجاوزت قيم الأوساط الحسابية لعشر من الكليات المبحوثة قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4) على محور التطور الشخصي للطلبة وتباينت قيم الأوساط الحسابية بين (6.208) في كُلية التربية الرياضية التي احتلت المرتبة الأولى و (4.056) في كُلية التربية التي احتلت المرتبة العاشرة، في حين كانت قيمة الوسط الحسابي (3.781) لكلية الإدارة والاقتصاد التي جاءت بالمرتبة الأخيرة أقل من قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4)، وكذلك تباينت الأوزان المئوية التي تراوحت بين (100%) و (40.0%).

6- سجلت كُلية التربية الرياضية وسطاً حسابياً قدره (6.139) ووزن مئوي (83.3%) واحتلت المرتبة الأولى على محور رضا الملاك التدريسي والإداري، وبفارق ضئيل احتلت كُلية العلوم المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (6.028) ووزن مئوي (100%)، وسجلت الكليات الأخرى أوساطاً حسابية أعلى من قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4)، ماعدا كُلية العلوم للحاسبات التي لم تتجاوز قيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار ونسبة اتفاق متدنية.

7- تباينت قيم الوسط الحسابي وأوزانه المئوية لمحور التطور المهني وجودة الملاك بين الكليات المبحوثة وتراوح بين حد أعلى قدره (6.130) في كُلية القانون وأدنى (4.610) في كُلية التربية للأوساط الحسابية، وحد أعلى قدره (87.5%) وأدنى (53.7%) للأوزان المئوية في الكليتين على التوالي، وحصلت الكليات جميعها على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.

8- حصلت الكليات جميعها على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار في محور انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع وتفاوتت بين حد أعلى قدره (6.250) سجلته استجابات كُلية القانون لتحتل المرتبة الأولى بوزن مئوي (95%) و حد أدنى قدره (4.09) لكلية التربية لتحتل المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (44.4%).

9- سجلت عشر من الكليات المبحوثة أوساطاً حسابية أعلى من قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4) على محور القابلية للحصول على الموارد وتباينت قيم الأوساط الحسابية بين (6.150) في كُلية القانون التي احتلت المرتبة الأولى و (4.240) في كُلية العلوم للحاسبات التي احتلت المرتبة العاشرة، في حين كانت قيمة الوسط الحسابي (3.60) لكلية الطب البيطري، التي جاءت بالمرتبة الأخيرة، أقل من قيمة الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغة (4)، وكذلك تباينت الأوزان المئوية التي تراوحت بين (85%) و (37.5%).

حصلت الكليات جميعها على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار في محور الصحة التنظيمية وتفاوتت بين حد أعلى قدره (6.440) سجلته استجابات كلية التربية الرياضية لتحل المرتبة الأولى بوزن مؤوي (95.6%) وحد أدنى قدره (4.18) لكلية الطب لتحل المرتبة الأخيرة بوزن مؤوي (55.8%).

ثالثاً: العلاقات الارتباطية بين محاور عمليات إدارة المعرفة والفاعلية التنظيمية

يوضح جدول (4) علاقات الارتباط بين محاور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية بالاستعانة بمعامل ارتباط بيرسون ونتائج اختبار (t) المبينة في الجدول (4) في تفحص العلاقات المتحققة في هذا المجال.

جدول (4) علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية

الدالة	P	t الجدولية	t المحسوبة	قيمة r	المؤشر
العامل المستقل					
توليد المعرفة	0.000	($\alpha=0.01$) 2.644	15.596	0.876	دالة معنوية
خزن المعرفة	0.000		16.417	0.886	دالة معنوية
توزيع المعرفة	0.000		17.125	0.894	دالة معنوية
تطبيق المعرفة	0.000		21.195	0.931	دالة معنوية
أجمالي إدارة المعرفة	0.000		17.055	0.893	دالة معنوية

ويستخلص من معطيات الجدول المذكور مؤشرات التحليل الآتية:

- 1- أظهرت محاور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية منفردة قيم ارتباط موجبة عالية ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.01$) كما أن قيمة (P) كانت اصغر من مستوى الدلالة المُعتمد، وبما يشير إلى تحقق علاقة ارتباط ذات مستوى عالي من القوة بين كل من هذه المحاور والفاعلية التنظيمية .
- 2- استناداً إلى قوة الارتباط جاء محور تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى تلاه محور خزن المعرفة بالمرتبة الثانية، ثم توزيع المعرفة وتوليد المعرفة بالمرتبة الثالثة والرابعة.
- 3- سجّل إجمالي عمليات إدارة المعرفة قيمة ارتباط موجبة عالية ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.01$) كما أن قيمة (P) كانت اصغر من مستوى الدلالة المُعتمد، وبما يشير إلى تحقق علاقة ارتباط ذات مستوى عالي من القوة بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية .

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة التنظيمية، وأنواعها، ومداخل دراستها، إلا أن هناك إجماع واسع على أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها.
- 2- أظهرت الكليات المبحوثة بشكل عام حرصها على تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية حيث تجاوزت قيم الأوساط الحسابية لإجمالي عمليات إدارة المعرفة الجوهرية لكل كلية من كليات الجامعة الوسط الفرضي مما يعكس اهتمام تلك الكليات بممارسة الأنشطة والفعاليات الخاصة بإدارة المعرفة وينسجم مع حقيقة كون الجامعات هي منظمات منتجة للمعرفة وناشرة لها.
- 3- احتلت عملية تطبيق المعرفة المرتبة الأولى في اهتمام كليات الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة بالمقارنة مع عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأخرى، مما يفسر حرص تلك الكليات على توظيف المعرفة المستحصلة لخدمة أهدافها التعليمية. كما حصلت عملية خزن المعرفة على المرتبة الثانية في اهتمامات كليات الجامعة ليؤشر بدوره حرص الكليات موضوع الدراسة على تشكيل مستودعات المعرفة لإدارة خزنها المعرفي كمتطلب لمواجهة التغيرات المستقبلية، في حين احتلت عمليتا توزيع المعرفة وتوليدها المرتبتين الثالثة والرابعة.
- 4- أظهرت النتائج فروقاً جوهرية بين كليات الجامعة في تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على تباين اهتمام الكليات المبحوثة في تبنيها لعمليات إدارة المعرفة الجوهرية.
- 5- تمثل الفاعلية التنظيمية مقياساً مهماً لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها، إلا أن تنوع الأنشطة التي تمارسها المنظمات يجعل من الصعوبة بمكان الركون إلى مدخل واحد منفرد لقياسها وهو ما حرصت هذه الدراسة على تحقيقه من خلال اختيار المدخل التكاملي الذي اعتمدته مقياس (Cameron, 1998) للفاعلية التنظيمية والذي جمع بين مدخل موارد النظام، مدخل العمليات الداخلية، ومدخل رضا أصحاب المصالح.
- 6- كانت كليات جامعة القادسية فاعلة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، حيث سجلت الكليات جميعها أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار.
- 7- تفاوتت قيم الأوساط الحسابية والأوزان المئوية لإجمالي متغير الفاعلية التنظيمية بين الكليات موضوع الدراسة حيث جاءت كلية القانون وكلية التربية الرياضية في المرتبة الأولى والثانية بينما احتلت كلية الإدارة والاقتصاد والتربية المرتبتين الأخيرتين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى بخصوص تباين كليات الجامعة في مستوى فاعليتها.
- 8- احتل محور انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع المرتبة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية لمحاور الفاعلية التنظيمية وهذا يؤشر فاعلية الكليات في مجال التكيف مع بيئتها الخارجية من خلال تقديم الاستشارات بإقامة الندوات والمؤتمرات لمناقشة المواضيع والقضايا الخاصة بالمجتمع بشكل عام ومجتمعاتها المحلية بشكل خاص.
- 9- لم تتمكن ست من كليات الجامعة وهي (الطب البيطري، العلوم، علوم الحاسبات والرياضيات، الإدارة والاقتصاد، الآداب، والتربية) من تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية في مجال التطور المهني للطلبة، حيث لم تتجاوز قيم الأوساط الحسابية لها قيمة الوسط الفرضي على مساحة الاختبار. كما فشلت كليتا الطب البيطري، والتربية في فاعليتهما في مجال الرضا التعليمي للطلبة، في حين لم تكن كلية الإدارة والاقتصاد فاعلة في مجال تحقيق التطور الشخصي للطلبة، وكذلك كلية الطب البيطري في مجال القابلية في الحصول على الموارد كما لم تكن كلية علوم الحاسبات والرياضيات فاعلة في مجال رضا الملاك التدريسي.

10- سجلت عمليات إدارة المعرفة الجوهرية مجتمعة قيمة ارتباط موجبة عالية وذات دلالة إحصائية مع الفاعلية التنظيمية. كما أظهرت محاور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية منفردة علاقة ارتباط ذات مستوى عالي من القوة بين كل عملية من العمليات المذكورة و الفاعلية التنظيمية حيث حققت عملية تطبيق المعرفة أعلى قيمة ارتباط بينها وبين الفاعلية التنظيمية، تلتها في ذلك عملية خزن المعرفة وتوزيعها وتوليدها على التوالي. وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ثانياً-التوصيات: بناءً على ما تقدم من استنتاجات تقدم الباحثة عدداً من التوصيات هي:

- 1- تشجيع عملية التشارك المعرفي من خلال إقامة علاقات شراكة إستراتيجية بين كليات الجامعة والكليات المناظرة لها داخل وخارج العراق بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة.
- 2- تعزيز دور إدارة المعرفة الجوهرية في كليات الجامعة من خلال المشاركة الفاعلة للكليات المذكورة في الملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها.
- 3- تعزيز دور الحلقات النقاشية بين العاملين والاستفادة من قصص النجاح والدروس المتعلمة وتعزيز العمل الفرقي وتقديم الإسناد والدعم لها من قبل عمادات الكليات ورئاسة الجامعة.
- 4- أن تركز الكليات في عملها الأكاديمي على أسلوب التفكير والإبداع وتطوير حركة البحث العلمي من خلال الدعم والإسناد لأعضاء الهيئة التدريسية فيها لانجاز بحوثهم ببسر وسهولة.
- 5- استحداث مراكز دعم الطلبة ورعاية شؤونهم سواء من كان منهم مستمراً بالدراسة حالياً أم من تخرج منهم.
- 6- تشجيع أساتذة الكليات على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل بما يعزز من تطورهم المهني والأكاديمي.
- 7- إسناد نظام الإشراف والمتابعة في أعمال الكليات إلى الإدارة الذاتية واحترام الاختلاف.
- 8- توفير خدمة الانترنت لأعضاء الهيئات التدريسية جميعاً في الكليات كما معمول به في أكثر جامعات العالم من أجل تسهيل التواصل بالعالم الخارجي.
- 9- تشجيع حركة التأليف والترجمة عن طريق تأسيس دور الطباعة والنشر، تتولى طباعة وتوزيع الكتب والمؤلفات العراقية بدلاً من قيام الباحثين بطباعتها في دور نشر عربية.
- 10- تشجيع عملية تبادل الأفكار والمعارف والخبرات بين أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات وبين طلبتها من خلال المناقشات والحوارات في ضوء المؤتمرات المنعقدة من وقت لآخر والتي تسهم في توليد الأفكار الجديدة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- التكريتي، سعد غالب ياسين (2004)، "نظم مساندة القرارات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 2- الجبلي، سوسن شاكر مجيد (2007)، "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، ط1، ديونو للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 3- عليان، ربحي مصطفى (2008)، "إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- 4- المنصوري، محمد (2001)، "تقييم العملية التعليمية"، مطبعة الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر العربية.

ب- الدوريات والدراسات

- 1- الذنبيات، محمد محمود (1999)، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، مجلة الدراسات – العلوم الإدارية، ع1، عمان – الأردن.
- 2- الخيرو، قتيبة صبحي احمد وجلال، سحر (2004)، "اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26 – 28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة، الأردن.
- 3-السعد، مسلم علاوي (2005)، "العوامل المعرفية وعلاقتها في تنمية الإبداع"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م2، ع7-8.
- 4-العنزي، سعد والسعيد، يعرب والنوري، احمد (2009)، "فاعلية المنظمة فلسفة ابرز منظري الفكر الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م15، ع53، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- 5-عبودي، صفاء إدريس (2008)، "اثر سلوك المواطنة المنظمة في تحقيق الفاعلية"، مجلة تنمية الرافدين م92، ع30.
- 6-محجوب، بسمان فيصل (2004)، "عمليات ادارة المعرفة - مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26 – 28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة، الأردن.
- 7-متعب، حامد كاظم والعطوي، عامر علي (2007)، "دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية"، مجلة القادسية، م9، ع4.
- 8-الياسري، أكرم محسن (2006)، "أثر القوة التنظيمية وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع14.

ج – الرسائل

- 1- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي (2007)، "اثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 2- سلمان، قيس حمد (2005)، "إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق رأس المال الفكري"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- 3-سويسي، عبد الوهاب (2004)، "الفاعلية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر.
- 4-الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة المستنصرية.
- 5-يوسف، بسام عبد الرحمن (2005)، "العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات، ورأس المال الفكري وأثره في تحقيق الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل.

A- Books

1-Awad, E.M. & Chaziri, H.M. (2004), " **Knowledge Management** ", Prentice – Hall, New Jersey.

2 -Daft, R.L. (1992) "**Organization Theory and Design**"; South-Western, New York.

3- Daft, R.L (2001); "**Organization Theory and Design**"; 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A., New York.

4-Etizion,A (1964); "**Modern Organization Englewood Cilff**", New Jersey, Printic, Hall.

5-Hellriegel,D&Slocum,J.W&Woodman,R.W(2001); **Organizational Behavior**", 9th ed., printed in U.S.A .

6- Laudon,K. & Laudon, J. (2002); " **Management Information Systems: Organization & Technology in the work Enterprise**", Printic-Hall, Inc.

6- Natarajan, G. & Shekhar, S. (2000); "**Knowledge Management Enabling Business Growth**", McGraw-Hill Publishing company Ltd., New Delhi.

B - Journals & Periodicals

1. 1- Allee. Verna (1997); "12 Principles of Knowledge Management", **Training & Development**, Vol. 51, Issue 11.

2. Allix, N.M. (2003); "Epistemology and Knowledge Management", **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 9 , No 1.

3. Andriessen, D.K.E. & Van Winkelen, C. (2008); "Pictures of Knowledge Management Developing A method for Analyzing Knowledge Metaphors in Visuals", **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 , Issue 4.

4. Anantatmula. F. (2005); "Outcomes of Knowledge Management Initiatives International", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 , No 2.

5. Bogner, W.C & Bansal, P. (2007); " Knowledge Management as the Basis of Sustained higher performance", **Journal of Management Studies**, Vol. 44, No 1.

6. Cameron, K.S & Whetten, D.A. (1996); "Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation", **Journal of higher Education: Handbook of Theory and Research**, Vol. XI.

7. Cameron, K.S (1986); "A study of Organizational Effectiveness and it's predictors", **Journal of Management Science**, Vol. 23 , No 1.

8. Cranfield, D. J. & Tylor, J. (2008); "Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol.6, Issue 2.
9. Duffy, J. (2000); "Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know", **Information Management Journal**, July, Vol. 34, Issue 4.
10. Forbes, M. (2007); "Governance and Organizational Effectiveness: Toward a theory of Government performance", **prepared for presentation at the Public Management Research Conference**, Tucson, Arizona, October 25-27.
11. Guiney, S. & Petrides, L (2002); "Knowledge Management for Ecological Framework for thinking school", **Teacher College Records**, Vol. 104, No. 8.
12. Halawi, L.A., & Aronson, J.E & McCarthy, R.V (2005); "Resource – Based view of Knowledge Management for Competitive advantage", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 3, Issue 1.
13. Henri, J.F (2004); "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap", **Journal of Managerial Finance**, Vol. 30 , No 6.
14. Herman, R.D. & Renz, D.O (2004); "More theses on Non-profit Organizational Effectiveness: Results and Concussions from a panel study", **Journal of Administration Review**, Vol. 64 , No 6.
15. Heinrich, G.J.S & Boast (2005); "Prepare Students for Technical Careers"; **journal of Quality Progress**, Vol. 38, No. 10.
16. Kidwell, J.J & Vander.L, K.M (2001); "Knowledge Management Practices in Higher Education", **Journal Education Quarterly**, No 4.
17. Lee, D. (2006); "Toward away to Enhance Organizational Effectiveness in the Defense Sector: Associating CVF with DEA", **The Korean Journal of Defense Analysis**, Vol. XVIII, No 1.
18. Lejeune, Ch. & Vas, A (2009); "Organizational Culture and Effectiveness in Business Schools: A test of accreditation impact", **Journal of Management Development**, Vol. 28 , No 8.
19. Olufemi, A. (2009); "Human Capital development practices and Organizational Effectiveness: A Focus on the Contemporary Nigerian Banking Industry", **Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No 4.
20. Papadimitriou, D. (2007); "Conceptualizing effectiveness in a non-profit Organizational environment", **International Journal of public sector management**, Vol. 20, No 7.
21. Quinn, R. & Rohrbough. J (1983); "A Spatial Model of Effectiveness Criteria toward a Competing Values Approach to Organization Analysis", **Journal of Management Science**, Vol. 29, No 1.

22. Rodsutti (2002); "Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in South East Asia", **Journal of Leadership and Organization Development**, Vol. 23 , No 5.
23. Shffield, J (2008); "Pluralism in Knowledge Management: A review ", **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 7 , Issue 3.
24. Thibodeaux, M.S (1995); "Strategic Management and Organization Effectiveness in colleges of business", **Journal of Education for Business**, Vol. 70, No 4.

C – Internet

1. Engle, Allen. D (1990); "An Enfranchisement Model Organizational Effectiveness", from <http://people.eku.edu/englea/orgeffect.pdf>
2. Joseph, M; (2001); "Key Issues in Knowledge Management: Knowledge and Innovation", Journal of the KMCI, from <http://www.kmci.org/media/firestoneissueskiv1n3.pdf>
3. Kimura, (2008); "Knowledge Management – Key to improving organizational effectiveness at the Glenview Fire Department", from <http://www.usfa.dhs.gov/pdf/efop/efo42843.pdf>
- 4-Samtlijazi & Lorikelly (2003); " Knowledge Creation in Higher Education Institutions: A conceptual model. Florida Keys Community College William Seeker Campus", from <http://www.fits.depauw.edu/ascue/proceedings.pdf>

D- Theses

1. Dunks,J. (1995) "**Development of Metric Evaluation instrument for use in Measuring Organizational Effectiveness**", Master Science in Information Resource Management Acquisition of Technology Air University.
2. McCarthy, A.F. (2006) " **Knowledge Management: Evaluating Strategies and process used in Higher Education**", A dissertation Submitted in fulfillment, Doctor of philosophy Information Sciences, in South eastern university.
- 3-Mann, Brain (2001) "**Community College effectiveness: Dose Data Make a difference?**", theses – Doctor of Education, in university of Missouri-Kansas City.

ملحق (1) استمارة الاستبيان

لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق إلى حد ما	غير متأكد	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة الجوهرية						
مجموعة الفعاليات والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة والتي تتضمن توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة بهدف تحسين الفاعلية التنظيمية .						
أولاً: توليد المعرفة: الحصول على معرفة جديدة من مصادرها الداخلية والخارجية.						
						1 تمتلك الكلية الآليات اللازمة لتوليد المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة (داخلية وخارجية).
						2 سياسة الكلية وإجراءاتها تسمح للعاملين بتقديم الأفكار والمقترحات بدون خوف أو تردد .
						3 تعمل الكلية على تطوير الأفكار الجديدة بهدف حل مشكلاتها.
						4 تعتمد الكلية الحوار واللقاءات المباشرة لتوليد الأفكار الجديدة.
						5 توفر الكلية الدعم المادي المناسب لبرامج البحث والتطوير ذات الصلة باختصاصاتها .
						6 تحرص الكلية على الاستفادة من الممارسات الناجحة خلال الفترة الماضية في تطوير مشاريعها المستقبلية.
ثانياً: خزن المعرفة: الاحتفاظ بالمعرفة في مستودعات المعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بهدف استرجاعها عند الحاجة إليها.						
						7 تمتلك الكلية الوسائل التقنية اللازمة لخزن المعرفة واسترجاعها وحمايتها.
						8 تعمل الكلية على تجميع المعرفة وتصنيفها وتخزينها في قواعد معرفية خاصة بها.
						9 توثق الكلية المعرفة التي تحصل عليها من العاملين باستخدام ما يتوفر لديها من وسائل كالمجلات العلمية، الأدلة الإرشادية، وغيرها.
						10 تحرص الكلية على استرجاع المعرفة بهدف تحديثها باستمرار.
						11 تعمل الكلية على توثيق الدروس المتعلمة وقصص النجاح المتحققة بهدف الاستفادة منها في خططها المستقبلية .
						12 تعتمد الكلية على الأنظمة كوسيلة لخزن المعرفة التي تحصل عليها.
ثالثاً: توزيع المعرفة: إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة.						
						13 تشجع عمادة الكلية عملية تبادل الأفكار، المعارف والخبرات بين الأفراد والمجموعات داخل الكلية وخارجها .

14	تقوم الكلية بنقل أفضل التطبيقات والممارسات لدى الكليات المناظرة للاستفادة منها في تحسين أداء عملياتها المختلفة.						
15	تحرص الكلية على إقامة المؤتمرات العلمية والندوات والحلقات الدراسية بهدف تبادل الخبرات والمعارف.						
16	تعتمد الكلية العمل الفرقي كأحد الأساليب الفاعلة في عملية تقاسم المعرفة.						
17	تعمل الكلية على إشراك العاملين بالدورات التدريبية بهدف نشر المعرفة فيما بينهم .						
18	تتم مكافأة العاملين الذين يتميزون بنشاطاتهم في مجال تقاسم المعرفة داخل الأقسام العلمية وفيما بينها .						
رابعاً: تطبيق المعرفة: استثمار المعرفة وتوظيفها في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات .							
19	تمتلك الكلية الآليات اللازمة لتوظيف المعارف الحالية في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها.						
20	تشجع الكلية المبادرات الهادفة لتوظيف المعرفة المتوافرة لديها في مجال تحسين فاعلية القرارات التي تتخذها الأقسام العلمية والوحدات الإدارية .						
21	تحرص الكلية على تطبيق نتائج الأبحاث والدراسات العلمية في الميادين ذات الصلة بعملياتها وأنشطتها المتعددة .						
22	توظف الكلية المعرفة المتاحة لها في تحسين كفاءة عملياتها الداخلية.						
23	تسعى الكلية باستمرار إلى اعتماد أنظمة وإجراءات جديدة في عملها .						
24	توظف الكلية عملية التعلم لاستغلال المقدرات الجوهرية * .						
المتغير المعتمد : الفاعلية التنظيمية							
قابلية المنظمة في تحقيق أهدافها والحصول على مواردها وإدارة عملياتها الداخلية بما يتواءم مع متطلبات البيئة الخارجية وتحقيق رضا أصحاب المصالح .							
أولاً : الرضا التعليمي للطلبة: مدى رضا الطلبة عن خبراتهم التعليمية في الكلية.							
25	يُبدي الطلبة الخريجون التزاماً قوياً تجاه الكلية عن طريق زياراتهم المتكررة.						
26	يظهر خريجو الكلية دعماً جيداً للأنشطة والأحداث التي أسهموا فيها.						
27	يمكن القول إن الشعور بالرضا عال بين طلبة الكلية.						
28	هناك عدد قليل من الطلبة الذين انسحبوا من الكلية بسبب عدم رضاهم عن خبراتهم التعليمية.						
29	ليس هناك شكاوى من الطلبة بخصوص خبراتهم التعليمية						
ثانياً : التطور الأكاديمي للطلبة: مدى النمو والانجاز والتقدم الأكاديمي للطلبة في الكلية.							
30	تمتلك الكلية بيئة فكرية محفزة للتطور الأكاديمي للطلبة.						

31	يمكن القول أن المستوى العلمي للطلبة المتخرجين من الكلية مماثل لمستوى خريجي الكليات المرموقة علمياً في البلد.						
32	هناك نسبة كبيرة من الخريجين ممن حصلوا على فرصة لإكمال دراستهم العليا داخل وخارج العراق.						
33	يحرص الطلبة على المشاركة في الأنشطة اللاصفية المصممة لتعزيز التطور الأكاديمي لهم.						
34	غالباً ما ينشغل طلبة الكلية بعمل أكاديمي إضافي أكثر مما هو مقرر في قاعة الدرس.						
ثالثاً : التطور المهني للطلبة : مدى الاستعداد المهني للطلبة ، والتركيز على التطور المهني الذي توفره الكلية لهم.							
35	توفر الكلية لطلبتها فرصاً كثيرة لتطورهم المهني.						
36	هناك نسبة كبيرة من الطلبة الذين تخرجوا من العام الماضي قد حصلوا على فرصة عمل تتناسب واختصاصاتهم.						
37	عدد الطلبة الذين التحقوا بالكلية لتحقيق أهداف مهنية كبيرة بالمقارنة مع أولئك الذين التحقوا لأسباب مالية أو اجتماعية.						
38	تشكل المقررات الدراسية ذات التوجه المهني نسبة كبيرة من إجمالي المقررات الدراسية.						
39	غالبية الطلبة الذين تخرجوا العام الماضي حصلوا على عمل يعد اختيارهم الأول						
40	استفاد عدد كبير من الخريجين الذين حصلوا على عمل من فرص التدريب المهني التي قدمتها الكلية لهم.						
رابعاً : التطور الشخصي للطلبة: مدى تطور الطلبة في المجالات غير الموجهة أكاديمياً ومهنية والتركيز على التطور الشخصي لهم.							
41	توفر الكلية الفرص المناسبة لتطوير المهارات الشخصية والأكاديمية للطلبة.						
42	يولي الطلبة أهمية كبيرة للفرص التي توفرها الكلية لهم في مجال التطور الشخصي لهم.						
43	يساهم الطلبة بشكل فاعل في الأنشطة اللاصفية المصممة لتطويرهم الشخصي.						
44	يساهم أغلب طلبة الكلية في الأنشطة اللاصفية التي تنفذها.						
خامساً : رضا الملاك التدريسي والإداري: مدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية والملاك الإداري عن عملهم في الكلية.							
45	يفضل أغلب أساتذة الكلية البقاء في كليتهم حتى وإن توفرت لهم فرصة عمل أخرى خارجها.						
46	غالباً ما يختار الموظفون الإداريون البقاء في كليتهم وإن توفرت لهم فرصة عمل.						
47	العدد الأكبر من أساتذة الكلية راضون عن عملهم فيها.						
48	يُبدى غالبية الموظفين الإداريين ارتياحاً لعملهم في هذه الكلية.						

49	يظهر عدد كبير من أساتذة الكلية حالة من الرضا عن الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في الكلية.						
50	غالبية الموظفين الإداريين راضين عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال في الكلية.						
سادساً : التطور المهني وجودة الملاك: مدى الاستعداد والتطور المهني للهيئة التدريسية ، والتركيز على التطور الذي يتاح لهم من قبل الكلية.							
51	يتمتع غالبية أساتذة الكلية بسمعة أكاديمية متميزة في حقل اختصاصهم.						
52	يشارك العدد الأكبر من أساتذة الكلية في المؤتمرات العلمية وورش العمل التي تخدم التطور المهني للطلبة.						
53	هناك عدد كبير من أساتذة الكلية لديهم مساهمات في مجال تأليف الكتب ونشر البحوث العلمية.						
54	يحرص غالبية أساتذة الكلية على تدريس الطلبة حافات العلوم في مجال اختصاصاتهم العلمية.						
55	اغلب أساتذة الكلية حصلوا على تكريم أو نالوا جوائز علمية في حقل اختصاصهم .						
56	جميع أساتذة الكلية منشغلون بأنشطة التطوير المهني لقدراتهم (انجاز البحوث ، الترقيات العلمية .. الخ)						
سابعاً : انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع: مدى التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية وكذلك الخدمات التي تقدمها الكلية لتلك البيئة.							
57	تتميز الكلية بقدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.						
58	هناك مشاركة واضحة لأساتذة الكلية في النشاطات المهنية المنفذة لصالح المجتمع.						
59	تحرص الكلية على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع بشكل عام.						
60	يشارك عدد كبير من أساتذة الكلية وموظفيها في خدمة المجتمع المحلي من خلال الاستشارات وعضوية اللجان والمجالس المختلفة.						
61	تنفذ الكلية عدداً كبيراً من البرامج وورش العمل في مجال خدمة المجتمع.						
ثامناً : القابلية للحصول على الموارد: قدرة الكلية في الحصول على الموارد اللازمة مثل الطلبة ذوي المستويات العلمية العالية ، الملاك التدريسي ، الدعم المالي ... الخ.							
62	تستقطب الكلية الأساتذة الذين يتمتعون بخبرات عالية في مجال اختصاصاتهم.						
63	تستطيع الكلية الحصول على الموارد المالية اللازمة لتنفيذ برامج تعليمية ذات جودة عالية.						
64	تستطيع الكلية جذب الطلبة ذوي المعدلات العالية للتقديم إليها.						

65	تتوفر لدى الكلية الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق أهدافها بفاعلية.						
66	عدد الطلبة من ذوي المعدلات العالية المقبولين في الكلية اكبر بالمقارنة مع الكليات المناظرة.						
تاسعاً : الصحة التنظيمية: مدى سلامة أداء العمليات والممارسات الداخلية في المؤسسة التعليمية.							
67	تتميز العلاقة بين أساتذة الكلية وطلبتها بالكثير من التفاعل الإنساني والاهتمام المشترك.						
68	العلاقة بين الأقسام العلمية والوحدات الإدارية في الكلية يسودها التعاون والتنسيق المشترك.						
69	يستند نظام الإشراف والمتابعة في الكلية إلى احترام الاختلاف والإدارة الذاتية.						
70	يُعامل ويُكافأ الجميع في الكلية بعدالة وموضوعية.						
71	يقوم نظام المكافآت في الكلية على التقدير للعمل الجيد ومكافأة النجاح.						
72	تحرص الكلية على توفير معلومات التغذية المرتدة أولاً بأول.						
73	تتسم الاتصالات السائدة في الكلية بكونها مفتوحة ، حرة ، وذات موثوقية عالية.						
74	تتميز البيئة الاجتماعية في الكلية بأنها تعاونية وذات اهتمام مشترك بالآخرين.						
75	أنظمة الكلية وإجراءاتها تتسم بالمرونة والتكيف.						
76	الثقة المتبادلة والانفتاح من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية.						
77	نادراً ما يحصل صراع بين العاملين داخل الكلية.						
78	غالباً ما تتم تسوية الصراعات داخل الكلية بطريقة ديمقراطية.						
79	تحرص الكلية على استثمار طاقات الموهوبين والكفاءات في تطوير العمل.						
80	عادة ما تدار الوظائف والأنشطة المختلفة داخل الكلية بطريقة منظمة وسلسة.						
81	أنشطة الكلية موجهة نحو الأهداف طويلة الأمد والتقييم المستمر لتلك الأهداف.						