

دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة (المعوقات - سبل المواجهة)

هبة السيد صادق احمد سليمان

ملخص

هدف البحث رصد المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة وسبل مواجهتها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٦١) أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بجامعة المنصورة، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة، منها: أن تمتلك قيادة الجامعة المعرفة العلمية لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها، أن تتبنى قيادة الجامعة رؤية موحدة لجميع المستويات الإدارية ومجموعات العمل، أن تدعم قيادة الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ رؤية الجامعة وخططها، أن تتسق ممارسات وقرارات قيادة الجامعة مع قيم الجامعة ورؤيتها بصورة مستمرة، أن تُرحّب قيادة الجامعة بمبادرات الأعضاء ومقترحاتهم البناءة، أن تتسم قيادة الجامعة بالشفافية في كافة ممارساتها، أن يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على العمل في فريق من خلال تحديد مسؤولية كل عضو في فريق العمل ودوره في إنجاز الأهداف، أن يقوم أعضاء هيئة التدريس بإجراء البحوث البنائية سواء بين أقسام الكلية أو بين كليات الجامعة أو بالمشاركة مع الجامعات الدولية، أن تستند مناقشات فرق العمل على المعلومات والمعرفة وتكون آراءها نتيجة لعمل المجموعة ومناقشاتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - المنظمة المتعلمة- جامعة المنصورة.

Abstract:

The aim of the research is to monitor the obstacles that prevent knowledge management from playing its role in achieving the standards of the learning organization at Mansoura University and ways to confront them. Without knowledge management playing its role in achieving the standards of the learning organization at Mansoura University, including: that the university leadership possesses scientific knowledge to develop and implement the strategic plan, that the leadership encourages faculty members to experiment to acquire new knowledge that can be benefited from, that the university leadership adopts a unified vision for all administrative levels And working groups, that the university leadership supports the participation of faculty members in implementing the university's vision and plans, that the practices and decisions of the university leadership are consistent with the university's values and vision on an ongoing basis, that the university leadership welcomes the initiatives and constructive proposals of members, that the university leadership is transparent in all its practices, that the Training faculty members to work in a team by defining the responsibility of each member of the work team and his role in achieving the goals, for faculty members to conduct

interdisciplinary research, whether between college departments or between university colleges or in partnership with international universities, for work team discussions to be based on Information and knowledge and their opinions are the result of the group's work and discussions.

مقدمة

لمتغيرات البيئة بشكل أفضل، فالمنظمات التي تتعلم أسرع ستكون أقدر على التكيف وعلى تحقيق مزايا استراتيجية في التنافس المحلي والعالمي. (سلطان، خضر ٢٠١٠، ٣٥).

ولقد انتقلت مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إلى مجال التربية مع تزايد الضغوط متعددة المصادر التي تعرضت لها نظم التعليم في العالم أجمع، والتي تتطلب الاستجابة لما يطرأ على المنظمات التربوية من تحديات وضرورة مواجهتها، ويتطلب ذلك توفير فرص التعلم المستمر، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، وتحتاج المنظمات التربوية إلى التعلم المستمر لأن الإنسان يُشكل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل على إعداد الأفراد ليس للعيش في الحاضر فحسب – والذي يمتاز بشدة التغيير وسرعته في مختلف جوانب الحياة – بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى. (العياصرة، الحارثي، ٢٠١٥، ٣٢).

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، للحفاظ على كفاءة الجامعة،

يشهد مجتمع القرن الحادي والعشرين تطورات هائلة في كافة المجالات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والسياسية، هذه التطورات انعكست على كافة أنظمة المجتمع خاصة النظام التعليمي، فتطور التعليم هو تطور للدول والأمم فيظل التعليم أقوى سلاح لمواكبة التطورات والتغيرات فالمؤسسات التعليمية مثل بقية المؤسسات تحتاج للتطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي لتكون عضواً بارزاً ومؤثراً في مجتمع المعرفة.

ففي ظل مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تطورات علمية وتكنولوجية، تؤكد لإدارة المؤسسات التعليمية بوجه عام، ومؤسسات التعليم الجامعي بوجه خاص أهمية بناء وتنمية القدرات للأفراد والجامعات والمؤسسات، الأمر الذي دفع الجامعات نحو تنظيم وإدارة واستثمار خبرات وتجارب الجامعة، والأفراد العاملين بها، للاستفادة منها في تحقيق أهداف التطوير وسرعة الاستجابة والابتكار وهو ما يعني تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة. (المليجي، ٢٠١٠، ٣٥).

فالالتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح من ضرورات البقاء للمنظمات المتعلمة، إذ بات لزاماً عليها إدارة ما تحصل عليه من معلومات وخبرات ومهارات وقدرات ضمنية أو صريحة ومترجمة لدى العاملين عليها، من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودعم عمليات صنع القرارات فيها، وسرعة الاستجابة والابتكار. (العتيبي، ٢٠٠٧، ١٥).

حيث تحتاج المنظمات المعاصرة أن تمتلك معرفه ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لتستطيع التصدي

ونقص برامج الكترونية تدعم التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد وفرق العمل، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في التعليم الجامعي؟
- (٢) ما المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة؟

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة

أهمية البحث

• أهمية موضوعه والذي يتطرق إلى مفهومين حديثين (إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة) بوصفهما موضوعين رئيسيين في مجال الفكر الإداري الحديث، وتناولهما تفعيل دور إدارة المعرفة في تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، تسعى دائماً إلى إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار، ونشر التعليم الجماعي فيما بينهم، مما يعزز كفاءة المنظمات وفعاليتها في ظل المنافسة القائمة، إضافة إلى بناءها أنظمة تمكن أفرادها من مشاركة المعرفة ونشرها لتمكينهم من بلورة رؤية جماعية مشتركة، فتصبح بذلك أكثر ارتباطاً ببيئتها الخارجية .

وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار. (العصيمي، ٢٠٠٧، ٣)، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات في بوتقة الأداء الجامعي.

فتطوير التعليم العالي وفي مقدمتها الجامعات بالتوازي مع هذا العالم المتسارع أصبح مطلباً ملحاً لكافة الأمم، فالجامعات مطالبة أمام شعوبها وحكوماتها بإعادة التفكير بكل أنشطتها، وإعادة ترتيب أوضاعها، واتباعها للأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لتحسين أدائها والارتقاء بخدماتها التي تقدمها للمجتمعات المحلية والإقليمية والدولية. (الزطمة، ٢٢، ٢٠١١).

فالأدب النظري للإدارة العامة يكتظ بأساليب إدارية متطورة، ومتميزة وذات قاعدة نظرية متينة وقابلة للتطبيق في الجامعات من أجل تحسين مستواها الأكاديمي والإداري، والمنظمة المتعلمة هي إحدى تلك الأساليب الحديثة التي انتشرت مؤخراً وبدأت تدريجياً تحل محل الأشكال التقليدية في إدارة الجامعات، فالمنظمة المتعلمة هي المدخل المناسب لإحداث نقلة نوعية في طريقة إدارة الجامعات لتصبح مؤسسات كفاء تتوفر فيها فرص التعلم المستمر والتعاون والتعلم الجماعي. (العنزي ٢٠١٦، ٧٢).

وعلى الرغم من الجهود الرائدة التي تبذلها مصر في مجال تطوير التعليم الجامعي، ومحاولة مواكبتها للاتجاهات العالمية، إلا أن الجامعات المصرية تعاني من بعض المشكلات في الأداء الجامعي التي تحول قيام إدارة المعرفة بدورها في تطبيق فلسفة التعلم التنظيمي وهذا ما أكدته العديد من الدراسات ومنها دراسة (جاد، ٢٠١٨) الذي أكد على وجود بعض المعوقات التي تعوق تحول الجامعات لمنظمة متعلمة، أهمها: نمطية بعض المقررات الجامعية وعدم مواكبتها للمتغيرات المتسارعة، وضعف تداول المعرفة والخبرات التعليمية بين عضو هيئة التدريس والطلاب،

ميزة تنافسية، والوصول إلى مقترحات وحلول ممكنة للتطبيق؛ لتحقيق تنمية مستدامة، والتحول لمجتمع المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية - واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عدد (٦٠) فردا من العاملين في جامعة الطائف، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أربعة مقومات لمجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وهي: مقومات تكنولوجية، وتنظيمية، وفكرية، واجتماعية.

٢- دراسة (Ali, ٢٠١١) بعنوان: "تصورات أعضاء هيئة التدريس عن خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي":

طبقت هذه الدراسة في الجامعة الإسلامية في ماليزيا، كما نظرت إلى العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة ورضا أعضاء هيئة التدريس عن أداء أنشطة التدريس والبحث العلمي بجامعة ماليزيا الإسلامية، واستخدم الباحث استبانة لقياس خصائص المنظمة المتعلمة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس أشاروا لمستوى متوسط من الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة بالجامعة الإسلامية الدولية بماليزيا والرضا عن أداء أنشطة التدريس، وأوصت الدراسة بالقيام بمزيد من الأبحاث المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا.

٣- دراسة (Chawla and Joshi, ٢٠١١) بعنوان: "تأثير إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة بالمنظمات الخاصة والعامه بالهند":

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة ما بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات (المنظمات) الخاصة والعامه بالهند؛ لمعرفة فيم إذا

• تتضح أيضا أهمية البحث في ربطها بين المفهومين السابقين، بوصفها إضافة جديدة إلى الدراسات العربية السابقة، التي تناولت المفهومين كلا على حده.

• كما أن الأهمية العلمية للبحث تناوله العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في بيئة تعليمية مثل جامعة المنصورة، مما يساعد ذلك الجهات المعنية في الجامعة ومثيلاتها على تبني التوصيات والإفادة منها في تحقيق التميز المنشود في تبني استراتيجية خاصة؛ لتوظيف إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة فلي المؤسسة، لكي تكون قادرة على المنافسة والاستمرارية.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة، للوقوف على المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة وسبل مواجهتها.

الدراسات السابقة

١- دراسة (سليم وآخرون، ٢٠١١) دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد موضوعي للتحديات التي تواجه التحول في مؤسسات التعليم العالي نحو مجتمع المعرفة، وكيفية مواجهة هذه التحديات في الدول العربية والإسلامية، وذلك لأداء متميز يسهم في تحقيق المزايا التنافسية والبحث عن استراتيجيات متميزة للتحول بذلك القطاع المهم لمجتمع المعرفة؛ سعيا لتكوين

استهدفت الدراسة التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ومحاولة الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية حول درجة توافر تلك الأبعاد في جامعتهم، واعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج لمارسك واكتنرت تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من أعضاء التدريس في جامعة الكويت وكانت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع الاجتماعي بين استجابات أعضاء هيئة التدريس كانت لصالح فئة الإناث في بُعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية (وكانت لصالح فئة الأستاذ) في أربعة من أبعاد المنظمة المتعلمة (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في التعليم الجامعي.
- المحور الثاني: الإطار الميداني.
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة.

اختلفت هذه العلاقة باختلاف نوع المؤسسة (عام أو خاص)، واتبع الباحثان المنهج الوصفي - لتحقيق ذلك - من خلال توظيف استبانتين على عينة بلغ حجمها (٥١) مديرا ومديره من المديرين التنفيذيين في المستويات العليا والوسطى في (١٦) مؤسسة خاصة وعمامة في الهند، وأشارت النتائج إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة في منظمات القطاع الخاص توفرا أفضل من القطاع العام، كما تبين وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة. وأظهرت عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة بحسب متغير نوع المنظمة (خاصة او عمامة)، ثم اوصت الدراسة بضرورة تبني منهج إدارة المعرفة؛ لتحويل المنظمة (المؤسسة) إلى منظمة متعلمة.

٤- دراسة , Mangotra and Mahgajan

(2014) بعنوان: "تقييم تأثير ممارسات إدارة

المعرفة على التعلم والأداء التنظيمي":

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية الطب الحكومية في جامو (Jammu)، وتأثيرها في المنظمة المتعلمة والأداء وتحقيق ذلك، طور الباحثان استبانة مكونة من ثلاث أقسام: ممارسة مشاركة المعرفة، وأبعاد المنظمة المتعلمة ثم الأداء وطبقت على عينة تكونت من (٩٧) طبيبا في الكلية، أبانت نتائج الدراسة عن وجود مؤشرات فعلية إلى ممارسات إدارة المعرفة بمتوسط (٢,٧٧) كما تبين وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة وأظهرت أيضا أن درجة تأثير ممارسات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة على الأداء قد بلغت ($R^2 = 0.259$) وهي درجة ليست كبيرة.

٥- دراسة (العنزي، ٢٠١٦) بعنوان "درجة توافر

أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من

منظور أعضاء هيئة التدريس":

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة
والمنظمة المتعلمة في التعليم الجامعي

أولاً: إدارة المعرفة

(١) مفهوم إدارة المعرفة

عرفها (daft&others,2010,770) على
أنها: مجموعة من العمليات المنظمة لتجميع المعرفة
وطرحها بنطاق واسع في المنظمة وخارجها لتعزيز
ثقافة العلم.

ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة من العمليات
والمهارات التي تساعد قيادات المنظمات على استثمار
وتوليد المعرفة واستقطابها، وتصنيفها، وتنظيمها،
وتخزينها وتوظيفها. (أبو العنين، ٢٠١٣، ١٢٢٠)

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الممارسات
التي تساعد على تحسين استخدام وتقاسم البيانات
والمعلومات والمعرفة لاتخاذ القرارات.
(محمد، ٢٠١٠، ٩٤)

كما تعرف على أنها: المعارف والخبرات
والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت
وبالشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها.
(إبراهيم، ٢٠١٠، ٣٢٩)

كما تعرف على أنها : عملية جمع البيانات
والمعلومات من مصادرها الأولية، وتبويبها، وتحليلها،
ووضعها في جداول وصيغ معرفية يضم كل منها
المعارف المتشابهة، وتوضع في متناول يد العاملين
بمؤسسات التعليم الجامعي، خاصة صناعات القرار
ومتخذيها، حتى يمكن تحسين الأداء الإداري والارتقاء
بالعملية التعليمية. (سليمان، ٢٠١٥، ٢١٨)

ويرى البحث أن إدارة المعرفة هي مجموعة من
الأنشطة والممارسات والعمليات التي تتحكم في المعرفة

من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق
استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد لتحقيق التنافس
العملي.

(٢) أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا
حديثا يتفاعل ويتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية
الحديثة في مجال الإدارة فضلا عن أنها تكتسب أهميتها
من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث أن الهدف
الأساسي لإدارة المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها
إلى سلوك عملي وبالتالي رفع مستوي أداء المنظمات
وتحقيق أهدافها، ويمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة
فيما يلي (حمودة ٢٠٠٥، ١٣٧):

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة
لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال الوصول
إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص
المحتاجين إليها بطريقة سهلة وممكنة.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات
لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها.
- تعد عملية لنظامية تكاملية لتنسيق أنشطة
المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية
الدائمة للمنظمات

(٣) أهداف إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على تحقيق عدد من الأهداف
في التعليم الجامعي، منها ما يلي (محمد، ٢٠١٠، ٨٧—
٨٨):

١. تطوير المعرفة وتحديثها بصورة مستمرة من
خلال إعادة استخدام المعرفة وتوليدها مما يحقق
القيمة المضافة.
٢. فاعلية استخدام التقنيات الحديثة داخل الجامعات
من خلال الكوادر البشرية التي تتمتع بالمعرفة.

منظومة وتشمل إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي واستخدم تكنولوجيا المعلومات لتدعيم إدارة المعرفة كما ذكرنا في السابق.

٣- مرحله التكامل

ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية، وينصب الاهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة والموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصه بالمعرفة، وينبغي على المنظمة تكوين جماعات من الخبراء والمتخصصين المساهمة في تفعيل جودة المعرفة.

٤- مرحله التداخل

تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات الخارجين عنها مثل الموردين والمؤسسات البحثية، في هذه الحالة توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء وكذلك تركز عن المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال موارد جديدة من المنظمات الأخرى.

ثانياً: المنظمة المتعلمة

(١) تعريف المنظمة المتعلمة

يعرفها سينج (8, 1990, Senge) بأنها: المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بصدق، مع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها العنان لروح الفريق، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار لتحقيق التعلم الجماعي.

يعرفها البغدادي والعبادي (٢٠١٠، ٤٧-٥٠) بأنها: المنظمة التي تشجع تحسين الأداء الفردي والتنظيمي عبر إتاحة الدخول للمستجدين بشكل ثابت وفي الوقت المناسب للمعلومات اللازمة، وهي المنظمة المصممة بشكل من خلال هيكلتها وثقافتها واستراتيجيتها لتحسين

٣. الاستعانة بأفضل الكوادر القيادية الفاعلة والقادرة على تطبيق إدارة المعرفة.

٤. تقدير الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والاستعانة بهم في تحسين الأداء.

٥. جمع المعرفة لدي الجامعات وتخزينها وإعادة استخدامها.

٦. تكوين ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة التي لديه، ونشر ثقافة المعرفة لرفع مستواها في إدارة الجامعات.

٧. تحويل المعرفة الضمنية الكامنة إلى معرفة ظاهرة، والاستفادة منها في تجويد عمليات التعليم والتعلم مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة

(٣) مراحل تطبيق إدارة المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بالشكل الفعال وقد أشار (الببلاوي وحسين ٢٠٠٧، ٤٣) إلى أربع مراحل لإدارة المعرفة.

١- مرحله المبادأة

وفي هذه المرحلة يتم إدراك أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، إذ تعتبر نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه ويتم تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة حتى يستطيع الأفراد إدراكها وتحتاج المنظومة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي بطريقة استراتيجية ونظامية.

٢- مرحله الانتشار

وفي هذه المرحلة يتم البدء في استثمار البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب تخزين واستخدام المعرفة وركز المديرين فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل

بشكل أفضل وأسرع لكي تستمر في عطائها، وترى أن بعض المؤسسات ركزت على بعض الجوانب فقط، وأهملت التحدي من التعقيد في إيجاد تعلم مؤسسي واسع وفي المحافظة عليه، فعلى المؤسسات أن تتعلم لكي تبقى، والمؤسسات ذات العقول الكبيرة تتعلم بشكل أسرع لتصبح في صفوف القادة العالميين.

(٣) خصائص المنظمة المتعلمة

أشار السالم (٢٠٠٥، ٢٥) إلى خصائص المنظمة المتعلمة فيما يأتي:

- المنظمة المتعلمة تشجع أعضائها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الشخصية، وتقدر مهارات وقيم المجتمع، ويتم التعامل مع كل الأداء بمساواة واحترام، وهذا يحفز على الإنجاز والإبداع والرضا الوظيفي.
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، ويمكنهم ذلك من أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير المسؤولين عنها.
- يتوفر في المنظمة المتعلمة مجال لتجريب الأفكار الجديدة بدون الخوف من الخطأ، لأنه يتم النظر إلى كل خبرة جديدة فرصة للتعلم.
- تنمي المنظمة المتعلمة مهارات التفاعل الاجتماعي والتواصل بين الأفراد لتوفير مزيد من الثقة والانفتاح وتبادل الآراء والخبرات، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيد من انسيابية المعلومات وزيادة الإنتاج، ومع مرور الوقت تكتسب المنظمة الخبرة والمعرفة التي تمكنها من مواجهة التحديات في المستقبل، فتعلم المنظمة هو استثمار للمستقبل.

التعلم التنظيمي فيها، ويزيد فيها الأفراد طاقاتهم على مستوى الفرد والجماعة من أجل الرقي بمستقبلها وتطورها.

ويعرفها البحث الحالي بأنها: المنظمة التي تسعى لكسب المعرفة والتعلم لأفرادها بشكل مستمر، وتستغل جميع مواردها المتاحة لتحقيق الجودة وزيادة الإنتاج على المستوى الفردي والتنظيمي لتحقيق أهدافها.

(٢) أهمية المنظمة المتعلمة

- في ظل التغييرات التي تطرأ على العالم في جوانبه المختلفة، أصبح من اللازم على المنظمات أن تواكب هذه التغييرات، وتسعى إلى التطوير المستمر الذي لا يتم إلا بالتعلم المستمر والبحث الدائم عن المعرفة في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.
- وفرضت ثورة الاتصالات والمعلومات واقعا جديدا على المنظمات، يوجب عليها مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولسد الفجوة بين الواقع الحالي وما يجب أن تكون عليه مستقبلا، وأهم هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة. (الطويل وعبابنة، 2008، 53).
- ويشير سينج (17، 1990، Senge) إلى أن المؤسسات التي تعاني من (إعاقة) لا بد لها أن تتعلم لكي تنمو، وربما هناك مؤسسات كبيرة ولكنها تفتقر للتعلم، وينتج عن ذلك تأخر في التطور والنمو، وكثير من الشركات لا تعيش طويلا، وتكون معرضة للاختفاء، وهذا الخطر وبالرغم من معرفة المدراء له، إلا أن المنظمة كوحدة متكاملة لا تعي التهديدات الخفية وأثارها، ولا تستطيع أن تقدم بدائل أخرى.
- وتسمى ماركواردت (23-24، 1996، Marquardt) بأنه يجب على المنظمات أن تتعلم

ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

❖ المحور الأول: المعوقات التي تحول دون قيام

إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة

❖ المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة

المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة.

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (0.88^{**} - 0.94^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته 0.94 وهي قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بجامعة المنصورة قوامها (٢٦١) عضواً

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الـ SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) والنسب المئوية لهذه

- المنظمة المتعلمة تتكيف مع البيئة التي تتواجد فيها، وتكون على أهمية الاستعداد لأي تغييرات أو اتجاهات جديدة قد تحدث فيما يخص عمل المنظمة، وهذا يمكنها من توفير الموارد والامكانيات اللازمة للتعامل مع هذه التغييرات والاستفادة منها بالشكل الصحيح.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين، الأول: المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة، والثاني سؤال مفتوح لمعرفة آراء أفراد العينة حول أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة، وكانت الإجابة عن عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة مرتفعة- تتحقق بدرجة متوسطة-تتحقق بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمختصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛

- تم حساب قيمة ك^أ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (مرتفعة – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$ك^أ = \frac{ت - ت م}{مج}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٣- تحليل النتائج

المحور الأول: المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

التكرارات وقيمة ك^أ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة

كمايلي :

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- التقدير الرقمي = ك^١ × ١ + ك^٢ × ٢ + ك^٣ × ٣

- حساب الوزن النسبي = $\frac{\text{التقدير الرقمي}}{ك}$ × ١٠٠

ك^١، ك^٢، ك^٣: تكرارات الاستجابات (مرتفعة –

متوسطة – منخفضة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم

العينة).

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٢٦١)								
		قيمة كأ	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	ندرة استخدام المكتبة الإلكترونية بما يتلاءم مع تطبيق معايير المنظمة المتعلمة	٣٨.٧١٣	٢٦	٧١.٦٥	١٨.٠	٤٧	٤٩.٤	١٢٩	٣٢.٦	٨٥
٢	قلة تنظيم الجامعة لورش العمل والندوات والمؤتمرات لإكساب العاملين في الجامعة مهارات توظيف التكنولوجيا.	٥٧.٧٢٤	٢٧	٧١.٣٢	١٦.١	٤٢	٥٤.٠	١٤١	٢٩.٩	٧٨
٣	المركزية التي تعاني منها الجامعة في تعاملها مع الإدارات الجامعية وأقسامها الأكاديمية من جهة ومن جهة أخرى مع الإدارات والأقسام الأكاديمية داخل الكليات	٤١.١٢٦	٢٥	٧٤.٣٢	١٥.٣	٤٠	٤٦.٧	١٢٢	٣٧.٩	٩٩
٤	غياب الجديدة في إدخال التجديدات التي تسهم في تطبيق معايير المنظمة المتعلمة.	١٤٥.٣١٠	١٦	٨٥.٣٢	١١.٩	٣١	١٩.٩	٥٢	٦٨.٢	١٧٨
٥	غياب وجود سياسات خاصة بتداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.	١٩٨.٣٦٨	١٠	٨٧.٩٩	١٠.٣	٢٧	١٥.٣	٤٠	٧٤.٣	١٩٤
٦	قلة توفر الأجهزة التقنية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة لتحقيق معايير المنظمة المتعلمة.	٢٧٤.٢٩٩	٣	٩١.٣٢	٧.٣	١٩	١١.١	٢٩	٨١.٦	٢١٣
٧	غياب وجود آلية لقياس مستوى تحسن الأداء في الجامعة بشكل مستمر.	٢١٣.٧٢٤	٧	٨٨.٩٩	٩.٢	٢٤	١٤.٩	٣٩	٧٥.٩	١٩٨
٨	قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع نظم المعلومات والاتصالات.	١٥٦.٤١٤	١١	٨٧.٣٢	٥.٧	١٥	٢٦.٤	٦٩	٦٧.٨	١٧٧

تابع جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن= ٢٦١)									
		تحقق بدرجة مرتفعة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة		الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كآ	مستوى الدلالة		
				ك	%					ك	%
٩	ضعف الأنظمة الخاصة بتحفيظ أعضاء هيئة التدريس المادي والمعنوي على المشاركة في البرامج التدريبية .	٢٠٣	٧٧.٨	٣٤	١٣.٠	٢٤	٩.٢	٨٩.٦٥	٤	٢٣٢.٥٧٥	٠.٠١
١٠	غياب السياسات وأنظمة العمل التي تحكم التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات.	١٦٨	٦٤.٤	٥٥	٢١.١	٣٨	١٤.٦	٨٣.٣٢	٢٠	١١٤.٧٨٢	٠.٠١
١١	ضعف تركيز قيادة الجامعة على الخيارات الأعلى قيمة والأكثر استثماراً للموارد.	١٥٢	٥٨.٢	٧٢	٢٧.٦	٣٧	١٤.٢	٨١.٣٢	٢٤	٧٩.٨٨٥	٠.٠١
١٢	ضعف قيام الجامعة بحفظ البيانات والمعرفة وتوثيقها بواسطة أدوات ووسائط تخزينية متطورة.	١٦٤	٦٢.٨	٦٥	٢٤.٩	٣٢	١٢.٣	٨٣.٦٥	١٩	١٠٨.٤٨٣	٠.٠١
١٣	غياب العدالة التنظيمية التي تحقق مجالات التمكين المختلفة لعضو هيئة التدريس.	١٥٣	٥٨.٦	٧٨	٢٩.٩	٣٠	١١.٥	٨٢.٣٢	٢٢	٨٨.٣٤٥	٠.٠١
١٤	تعارض أوقات انعقاد البرامج التدريبية الخاصة بعضو هيئة التدريس مع جدولته التدريسي.	١٨٧	٧١.٦	٤٦	١٧.٦	٢٨	١٠.٧	٨٦.٩٩	١٣	١٧٤.٢٧٦	٠.٠١
١٥	غياب المناخ والإطار التنظيمي الملائم لتطبيق معايير المنظمة المتعلمة بالجامعة.	١٨٤	٧٠.٥	٥٧	٢١.٨	٢٠	٧.٧	٨٨.٩٩	٧	٣٠٨.١٨٠	٠.٠١
١٦	ضعف التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها .	٢٠٨	٧٩.٧	٣١	١١.٩	٢٢	٨.٤	٩١.٦٥	١	٤١٧.٨٥١	٠.٠١

تابع جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٢٦١)						مستوى الدلالة	قيمة كأ		
		تتحقق بدرجة مرتفعة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٧	قلة تشجيع إدارة الجامعة للمبادرات الفردية من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل.	٢١٢	٨١.٢	٣٣	١٢.٦	١٦	٦.١	٩١.٦٥	١	٢٧١.٠٥٧	٠.٠١
١٨	صعوبة تعديل اللوائح والقوانين الروتينية بالجامعات ، بما يتناسب مع العصر الإلكتروني .	٢٠٢	٧٧.٤	٣٤	١٣.٠	٢٥	٩.٦	٨٩.٣٢	٥	٢٢٨.٤٨٣	٠.٠١
١٩	قلة منح أعضاء هيئة التدريس الحرية لاختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.	١٩٧	٧٥.٥	٢٩	١١.١	٣٥	١٣.٤	٨٧.٣٢	١١	٢٠٨.٨٢٨	٠.٠١
٢٠	انصراف القيادات عن تعديل رؤية الجامعة بما يتلاءم مع التطورات التي تطرأ في المجتمع من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.	١٨٧	٧١.٦	٤٣	١٦.٥	٣١	١١.٩	٨٦.٦٥	١٤	١٧٣.٢٤١	٠.٠١
٢١	قلة قيام إدارة الجامعة بنقل المعرفة للعاملين ونشرها لتصل إليهم في الوقت المناسب باستخدام الوسائل والطرق المتاحة والممكنة (التقليدي منها والتقني المتطور).	١٤٦	٥٥.٩	٩٠	٣٤.٥	٢٥	٩.٦	٨١.٩٩	٢٣	٨٤.٢٩٩	٠.٠١
٢٢	قلة فهم بعض العاملين لمبادئ إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.	١٧٢	٦٥.٩	٦٦	٢٥.٣	٢٣	٨.٨	٨٥.٦٥	١٥	١٣٥.١٩٥	٠.٠١
٢٣	مقاومة بعض الأفراد للتغيير والجهود التطويرية المبذولة بالجامعات.	١٥٢	٥٨.٢	٨٣	٣١.٨	٢٦	١٠.٠	٨٢.٦٥	٢١	٩١.٥١٧	٠.٠١
٢٤	قلة وجود المصادر المالية التي ترصد لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس المهنية	١٥٦	٥٩.٨	٨٧	٣٣.٣	١٨	٦.٩	٨٤.٣٢	١٨	١٠٩.٤٤٨	٠.٠١

تابع جدول (١)

التكرارات والنسب المنوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٢٦١)							
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة مرتفعة	
				%	ك	%	ك	%	ك
٢٥	تمسك القيادات باللوائح والقوانين التنظيمية بدون استخدام المرونة عند تطبيقها والتجديد فيها.	١٧	٨٤.٦٥	٤.٦	١٢	٣٦.٤	٩٥	٥٩.٠	١٥٤
٢٦	سيادة الأنانية والفردية لدى أعضاء هيئة التدريس وضعف رغبتهم في العمل الجماعي.	٥م	٨٩.٣٢	١٠.٠	٢٦	١٢.٣	٣٢	٧٧.٨	٢٠٣
٢٧	قلة سعي القيادات الجامعية لتوفير فرص التعليم والتدريب لأعضاء هيئة التدريس	٩	٨٨.٣٢	١١.٥	٣٠	١٢.٣	٣٢	٧٦.٢	١٩٩

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٦٥%)

– جاءت العبارة رقم (٦) وهي " قلة توفر الأجهزة التقنية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة لتحقيق معايير المنظمة المتعلمة، " في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٣٢%)

– جاءت العبارة رقم (٩) وهي "ضعف الأنظمة الخاصة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس المادي والمعنوي على المشاركة في البرامج التدريبية "

جاءت استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٣) لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)، بينما في بقية العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة مرتفعة) حيث جاءت قيم كأ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

– جاءت العبارتان رقم (١٦) وهي " ضعف التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها " ورقم (١٧) وهي "قلة تشجيع إدارة الجامعة للمبادرات الفردية من قبل أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل." في

النسبية من قبل العينة الكلية، وعلى الرغم من أسبقية بعضها في الترتيب على البعض الآخر - من وجهة نظر العينة الكلية- إلا أنها جميعاً تحتاج إلى تضافر الجهود لمواجهتها، حيث يؤثر كل منها في وجود الآخر سواء أكان هذا التأثير مباشر أم غير مباشر، فقد يكون قلة توفر الأجهزة التقنية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة لتحقيق معايير المنظمة المتعلمة سبباً في قلة تنظيم الجامعة لورش العمل والندوات والمؤتمرات لإكساب العاملين في الجامعة مهارات توظيف التكنولوجيا، وقد تكون " صعوبة تعديل اللوائح والقوانين الروتينية بالجامعات ، بما يتناسب مع العصر الإلكتروني . " سبباً في " انصراف القيادات عن تعديل رؤية الجامعة بما يتلاءم مع التطورات التي تطرأ في المجتمع من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه يلزم وضع آليات متكاملة لمواجهة تلك المعوقات بما يسهم في تفعيل دور إدارة المعرفة في تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لمواجهة المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- أن تملك قيادة الجامعة المعرفة العلمية لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- أن تشجع القيادة أعضاء هيئة التدريس على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها .

في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٣) " وهي المركزية التي تعاني منها الجامعة في تعاملها مع الإدارات الجامعية وأقسامها الأكاديمية من جهة ومن جهة أخرى مع الإدارات والأقسام الأكاديمية داخل الكليات في المرتبة الخامسة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤.٣٢%)

- جاءت العبارة رقم (١) " وهي ندرة استخدام المكتبة الإلكترونية بما يتلاءم مع تطبيق معايير المنظمة المتعلمة، " في المرتبة السادسة والعشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٢) " وهي قلة تنظيم الجامعة لورش العمل والندوات والمؤتمرات لإكساب العاملين في الجامعة مهارات توظيف التكنولوجيا، " في المرتبة السابعة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحول دون قيام إدارة المعرفة بدورها في تحقيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة المنصورة ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١.٣٢%)

بالنظر إلى المعوقات السابقة ترى الباحثة بأنه على الرغم من ترتيب تلك المعوقات من حيث الأهمية

- أن تتبنى قيادة الجامعة رؤية موحدة لجميع المستويات الإدارية ومجموعات العمل
- أن تدعم قيادة الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ رؤية الجامعة وخططها
- أن تتسق ممارسات وقرارات قيادة الجامعة مع قيم الجامعة ورؤيتها بصورة مستمرة.
- أن تُرَحَّب قيادة الجامعة بمبادرات الأعضاء ومقترحاتهم البناءة.
- أن تُتَّسَم قيادة الجامعة بالشفافية في كافة ممارساتها.

المراجع

- أن تعمل الجامعة على تطوير استراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها .
 - أن تدعم قيادة الجامعة الوحدات التي تنقل المعرفة للعاملين وتوفر لها فرص للتعلم.
 - أن تستخدم الجامعة تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية .
 - أن تتعاون الجامعة مع مراكز التدريب عن بُعد المحلية والعالمية في تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
 - أن يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس علي العمل في فريق من خلال تحديد مسئولية كل عضو في فريق العمل ودوره في إنجاز الأهداف.
 - أن يقوم أعضاء هيئة التدريس بإجراء البحوث البيئية سواء بين أقسام الكلية أو بين كليات الجامعة أو بالمشاركة مع الجامعات الدولية.
 - أن تستند مناقشات فرق العمل على المعلومات والمعرفة وتكون أراءها نتيجة لعمل المجموعة ومناقشاتها
 - أن يتم تشكيل عدة لجان من أعضاء هيئة التدريس تابعة لمجلس إدارة الجامعة لمتابعة مختلف جوانب العمل الجامعي.
 - أن تمتلك الجامعة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة الهامة ، وجعلها متاحة لمن يحتاجها
 - أن تمتلك الجامعة قواعد بيانات عالمية لجمع المعلومات من الداخل والخارج.
 - أن يتم توظيف فرق العمل بالجامعة في نقل المعرفة عبر الإدارات والأقسام .
- إبراهيم، زكريا سليمان (٢٠١٠)، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، **المجلة العربية للإدارة**، مج ٣٠، ع ٢٤.
- أبو العنين، هناء عبد التواب ربيع (٢٠١٣)، تطبيق إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير فعالية خدمات المنظمات الأهلية في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، **جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية**، مجلد (٤)، ع (٣٤)، أبريل.
- الببلاوي، وحسن حسين وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧) **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر.
- البغدادي، عادل هادي والبغدادي، هاشم فوزي (٢٠١٠): **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصر**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: مصر.
- حمودة، هدي (٢٠٠٥)، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، **شئون الشرق الأوسط**. (مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس) العدد ١٥.

محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠)، تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء مدخل إدارة المعرفة، التربية، مج ١٣، ع ٣٠.

المليحي، رضا ابراهيم (٢٠١٠) إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

Argyris, C. Schon, j. (1978) **organizational learning A theory of action perspective**. Reading, mass: Addison Wesley.

Bollinger, A, smith, R. (2001): **managing organizational**

Hill; C. & Jones; G (2004), **“Strategic management theory”**, 5th / ed., Houghton Mifflin co., New York.

Marquadt, m.j. (2002). "Building the Learning organization. USA-Davis-Black publishing". USA-Davis-Black publishing.

Marquardt, Michael 2002, building the learning organization mastering the five elements for corporate learning, palo alto, USA, daries-black publishing, pp.2.

Marsick and Karen E. Watkins (2003): Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization question (electronic version). Advances in advances in developing human resources.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥): **منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**

سلطان، سوزان أكرم، وخضر، ضحى حيدر (٢٠١٠) **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، دار الفكر، الأرون.**

سليمان، السعيد السعيد بدير (٢٠١٥)، تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة دراسة تحليلية، **مجلة الإدارة التربوية**، كفر الشيخ، س ٢، ع ٥ يونيو.

صبري، هالة عبد القادر (٢٠٠٤)، العرب والمعرفة والمستقبل، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي، الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٦-٢٧ نيسان.**

الطويل، هاني عبد الرحمن وعيابنة، صالح أحمد (٢٠٠٨)، **المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل**، عمان، دار وائل للنشر.

العتيبي، ياسر عبدالله (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ودراسة تطبيقه على جامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العنزي، أحمد سلامة (٢٠١٦)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية**، مجلد (٢٨)، عدد (١).

العياصرة، معن، الحارثي، خلود (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديرات المدارس بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، جامعة اليرموك، عمادة البحث العلمي، مجلد (١١)، عدد (١).

- learning organization (electronic version). **International journal of educational management P.**
- Wickham, p.a(2001):"strategic Enter premiership Harlow "prentice Hall: England.
- Zyngier, s. (2006): **knowledge Management governance, In: Schwartz, D.** Encyclopedia of Knowledge management, ideal group Referance.
- Marsick, Victoria, J. Bitterman, Jeanne. Van. der veen, Ruud (2000). **From the learning organization communities toward A learning Society.** In formation series. USA, 382, p.p.25.
- Page. Tickell, Rebecca (2014). **learning and Development (HR Fundamentals).** London: Kogan page. p.p.27.
- Senge, peter. (1990). **The fifth discipline: the art and practice the learning organization.** New York: Doubleday, p.p.18.
- Wen, Heng Fu (2014). The nature, characteristics and ten strategies of