

A proposal to build a model for knowledge
management strategies: Analytical research in a
group of private colleges

مقترن بناء نموذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة: بحث تحليلي في مجموعة من
الكليات الأهلية

Assistant Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah *
Assistant teacher. Jihad Hamed Ali

Tikrit University/ College of Administration and
Economics - Iraq

Assistant teacher. Ahmed Talal Khalaf
University of Fallujah / College of Administration
and Economics - Iraq

أ.م.د. حاتم علي عبدالله *

م.م. جهاد حميد علي

جامعة تكريت/ كلية الادارة والاقتصاد- العراق

م.م. احمد طلال خلف

جامعة الفلوجة/ كلية الادارة والاقتصاد - العراق

تاريخ النشر: 2022/2/27

Received: 23/12/2021

تاريخ القبول: 22/2/2022

Accepted: 22/2/2022

تاريخ الاستلام: 2021/12/23

Published: 27/2/2022

المستخلص:

تناول البحث بالتحليل مقترناً لبناء نموذجاً لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الأهلية، واختيرت مجموعة من الكليات الأهلية العراقية (كلية دجلة الجامعية، وكلية الاسراء الجامعية، وجامعة الكتاب) معتدلاً على الفلسفة الوضعية لاشتقاق فرضياته والمدخل الاستنباطي لاختبارها، تمثل مجتمع البحث بـ(1110) مفردة موزعة بواقع (263، 590، 257) على التوالي للكليات الثلاث، واختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) قواماً (258) مفردة بطريقة هيربرت اركن لتمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، واستخدم التحليل العاملاني الاستكشافي لاختبار فرضية البحث الرئيسية. توصل البحث إلى توافر ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة (استراتيجية البقاء، استراتيجية التقدم، استراتيجية الابتكار) في الكليات المبحوثة وإن هذه الاستراتيجيات قد فسرت 50% من التباين الكلي، ما يعني أن هناك استراتيجيات أخرى لم يجري البحث فيها أو قد تعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وإن استراتيجية البقاء قد استحوذت الأهمية من بين الاستراتيجيات الأخرى، وقد يعود ذلك إلى طبيعة البيئة العراقية ومحاكاة الكليات الأهلية للجامعات الحكومية، وبناءً على ذلك أوصى البحث بضرورة إعطاء الكلياتحرية من قبل الوزارة في اختيار توجهاتها ونماذج أعمالها وعدم لجوئها إلى التقليد والمحاكاة للجامعات الحكومية، فضلاً عن الاهتمام بالتطوير والابتكار من خلال التعاقد مع الجامعات الأجنبية وتحقيق التوأمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، استراتيجية البقاء، استراتيجية التقدم، استراتيجية الابتكار

Abstract:

The research dealt with the analysis of building a model of knowledge management strategies in private higher education. A group of Iraqi private colleges were selected (Dajlah University College, Esraa University College, and Al Kitab University) based on positive philosophy to derive its hypotheses and deductive approach to test them, representing the research community with (1110) observation distributed by (263, 590 and 257) respectively for the three faculties, a non-random (intentional) sample of 258 individual was selected by the Herbert Arken method to represent the community correctly, and exploratory factor analysis was used to test the main research hypothesis. The research concluded that there are three strategies for knowledge management(Survival strategy, Advancement strategy, Creativity Strategy) in the researched colleges and that these strategies have explained 50% of the total variation, which means that there are other strategies his means that there are other strategies that have not been researched or may be due to other factors that were not included in the model, and that the strategy to survival strategy has gained importance among other strategies, and this may be due to the nature of the Iraqi environment and the simulation of

private colleges of government universities, and based on The research recommended that colleges should be given the freedom to choose their orientations and business models and not to resort to imitation and simulation of government universities, as well as interest in development and innovation through contracting with foreign universities and achieving twinning.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Strategies, Survival strategy, Advancement strategy, Creativity Strategy.

أولاً: مراجعة نظرية :

ان المراجع للأدب الاستراتيجي يجد ان الإدارة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسئلة محوية (أين نحن؟، الى اين نريد التوجه اطلاقاً من موقعنا الحالي؟، كيف سوف نصل الى هناك؟)(Thompson et al,2014:4). ومن المهم والضروري للمنظمة ان تعرف الى اين تزيد ان تذهب وماذا تزيد ان تتحقق، لانه يتضمن الرؤية ، والرسالة ، وتوسّس نظام قيم معرفية للمنظمة من اجل ان تعطيها القدرة والقابلية على الادارة. ومع مطلع القرن الواحد والعشرين بدأ المعرفة وادارتها تشكل ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال من خلال توفير الارضيات للإجابة على التساؤلات اعلاه، وأصبحت هناك حاجة الى إطار عمل استراتيجي جديد لإدارة الكفاءة القائمة على المعرفة في المنظمة. والتزييز على توظيف وتطوير والاحتفاظ بمديرين متباينين يجمعون الموجودات المعرفية وجذب الأشخاص الأذكياء والموهوبين ورفع قدراتهم الفكرية والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات إيجاد سياسات تحمي المعرفة من تقليدها من قبل المنافسين(Ichijo&Nonaka,2007:121)، ويشير(Abu-Zeid,2008:357) إلى أن المعرفة الحالية ربما تكون لا تجدي شئًّا وهنا يجب أن تدرك المنظمات هذا، ومن أجل الفوز في البيئة التنافسية الحالية ، يجب أن تكون المنظمات قادرة على إدارة المعرفة بشكل استراتيجي. من خلال امتلاك المعرفة (الموارد الفكرية)، وينبغي للمنظمة أن تفهم كيفية استغلال وتطوير مواردها الحالية بشكل أفضل من منافسيها، حتى لو كانت بعض أو كل هذه الموارد ليست فريدة. كشفت إحدى الدراسات أن الموجودات المعرفية تمثل بمنزلة متغيرات استراتيجية للمنظمات وأن هناك علاقة واضحة بين تلك الموجودات وتطوير الاستراتيجية التنظيمية، وأن الأفراد ذوي الخبرة والقدرة على التعلم والدرأية الفنية وتكنولوجيا المعلومات والمهارات البشرية بشكل خاص، تؤثر على تطوير الاستراتيجية ويهذها فإن المنظمات تحتاج إلى موجودات معرفية لتنفيذ استراتيجياتها وصياغتها وتقييدها (Kamsakm & Yucale, 2010:71). ان الترابط بين مفهوم الاستراتيجية وإدارة المعرفة يرجع الى وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفى من الدرجة الأولى، حيث انها تمثل رؤية شاملة استشرافية طويلة الأمد، أي ان بعد المعرفى لديها اسقى من النشاط فيها، والمنظمات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتحبث في مطلب معرفة هذا المستقبل ستكون على الارجح من المنظمات الناجحة، وان كان هنا ينطبق على المنظمات التقليدية فإنه وبدرجة اكبر ينطبق على المنظمات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط الى ان الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الاساسية او التموي فيها هو عمل معرفى اولاً، واما ايضاً لان عمل هذه المنظمات في بيئه تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعدها في تحقيق تيز وتقديم في اساليب العمل وتحسين اكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها(الطائي والعادلي, 2014: 29-30). تقدم إدارة المعرفة الاستراتيجية مقاربة مميزة لإدارة الأفراد والأنظمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئه مضطربة، ووسيلة لتحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

يشير مصطلح "استراتيجية ادارة المعرفة" إلى توظيف عمليات المعرفة في مجال المعرفة الحالي أو الجديد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Krogh et al,2001:426). إن العلاقة بين ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة هي أول ما يؤسس لفهم المزايا المتأتية من المعرفة كورد استراتيجي ليدعم عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية، ومن هنا فالمنظمة تتتطور وتتقدم وفق منظور معرفى الذي يجب أن يدعم التفوق التنافسي المبني على المعرفة في مجال الصناعة او القطاع. وبعد اعتبار المعرفة كورد استراتيجي حيوي في المنظمات، ظهرت هناك العديد من المقالات ووجهات النظر التي تتناول كل منها جانباً من جوانب ادارة المعرفة، وخاصة في ظل سعي المنظمات إلى استخدام تلك المعرفة استراتيجيةً وفي بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها بناءً على معرفة تسهم في تميزها عن المنظمات الأخرى (عيشوش,2016: 40). إن تكامل إدارة المعرفة في المنظمة مع أهدافها الاستراتيجية أمر يبني التفكير به ، اذ لا يمكن أن يقود إدارة المعرفة بشكل مثالي مالم يتم ربطها بشكل مناسب مع الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون هذه الأهداف من مسؤولية الأفراد المناسبين، بل يجب أن يكون تحولاً تلقائياً في التفكير، ثم يعالج العملية التنافسية المستمرة والبقاء في بيئه الأعمال اليوم(Russ,2010:133).

تبعد أهمية استراتيجيات ادارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أفضل لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المنظمات عند تبنيها لاستراتيجيات ادارة معرفة الى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها(الكبيسي والشيشلي,2014: 46)، إن التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في المنظمات يتطلب استخدام استراتيجيات لإدارة المعرفة مناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية و اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهذا يعتمد على العديد من العوامل الهمامة في تقييم ونجاح استراتيجيات إدارة

المعرفة منها (دعم الإدارة العليا، التوافق مع استراتيجية الاعمال، البنية التحتية الفنية والتنظيمية، ثقافة المعرفة الودية، الاتصالات، الوقت، التكلفة)(Naghizadeh,2013:59). ويشير (Zack,2002:266) لكي تكون المنافسة ناجحة فأنها تحتاج لاحد اخرين(مواءمة الاستراتيجية مع ما تمتلكه المنظمة من معرفة، أو تطوير المعرفة والقدرات الالزام لدعم الاستراتيجية المطلوبة. وقد تعددت اراء الباحثين بشأن استراتيجيات إدارة المعرفة بداية من (Hansan et al,1999:109) الذي ذكر استراتيجية الشخصية (Personalization) والتتميزية (Codification) مرورا باستراتيجيات العرض والطلب (McElory, 2000:34) واستراتيجيات إدارة المعرفة وفقا لتحليل(SWOT)(الهجومية، والمحافظة، والهجمينة) (Zack,1999:139) واستراتيجيات الاستكشاف، ريادة الأعمال المنظمية، الجماع، الاستغلال(2) (Yang et al,2010:232) (Krogh et al,2001:426) (المتمثلة باستراتيجية الرافة واستراتيجية التوسيع واستراتيجية التتحقق واستراتيجية التحويل وصولاً (Ichijo&Nonaka,2007:123) (Ichijo&Nonaka,2007:125) باستراتيجيات البقاء والتقدم ان جميع المظاهر وبمختلف انواعها يجب عليها ان ترتكز على نقاط القوة الحالية وبدأت الوقت تحاول تقليل نقاط الضعف الحالية في موارد الشركة وقادرة معرفتها، اعتقادا على ما توفره الفرص وما تفرضه التهديدات في البيئة الخارجية وتحاول كسب الاول و والتخطو من الثانية (Ichijo&Nonaka,2007:125). ومن منظور اخر فأن على المنظمات ان تقييم الفجوة بينها وبين المنظمات العاملة بذات القطاع من حيث المعرفة التي تمتلكها، وبالتالي سوف تستخدم المنظمة المنهج التكيفي للحفاظ على ما تمتلكه من معرفة على اقل تقدير. وبالتالي فأن ذلك يجعل ادارة المعرفة تختبر بالقيام بأفضل الممارسات لإزالة الفجوة المعرفية القائمة بين المنظمة ومنافسيها. وعليه فيجب يجب على المنظمة توليد المعرفة داخل نفسها من خلال إنشاء بيئة داعمة، التي سوف تحفز افرادها بالشكل الذي يجعلهم يساهمون بإطلاق ما لديهم من خبرات ومعرفة ضئيلة للحفاظ على موقع المنظمة من جانب واستجواب القوى اذا صع العبور ومن ثم مشاركة هذه المعرفة مع زملائهم في سبيل توليد معرفة جديدة من جانب اخر للدخول او الانتقال الى مرحلة جديدة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة.

ولأن من الضوري والمهم للمنظمات أن تنوأ عنها فأن هدف البقاء لا يمكن ان يتفاوت مع ما تفرضه البيئة بل يتطلب الاستمرار والتقدم، فالمنظمات تتنافس فيما بينها على العرق والرقة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب زيادة عددها فضلا عن التغير المستمر في مواقف الزيارات واتجاهاتهم كونه حافزاً للفو والتقدم، لذلك فإن ضغط المنافسة يجعل الشركات تحتاج إلى تحسين نظامها المعرفي الحالي أو صيانته من أجل التغيير والتقدم. لذلك، من المهم جداً للمنظمات أن تقرر الفو واختيار استراتيجية الفو المناسبة.

أشارت دراسة(Ohio State University,2018:5) إلى أن التقدم أمر أساسى لتحقيق النجاح، فالتقدم كحركة يتطلب التكامل السلس للاتصالات، وال العلاقات ، والتنمية بما يسمح التعامل مع هذه الوظائف كأجزاء مترابطة بشكل غير منفصل وتعزيز الوعي لأصحاب المصلحة من خلال المشاركة. ويجب على القادة والعامليين الالتزام ببناء الموهب والبنية التحتية والثقافة، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتقدم كفريق قوي. وأشارت دراسة (Omolade,2014:231) إلى أن الفو(التقدم) يعُد هدفاً أساسياً للمنظمات الناشئة، ويجب على الإدارة تحديد أفضل طريقة للجمع بين الكفاءات الأساسية داخل الإدارات الوظيفية للمنظمة لتزويدها بأفضل فرصة لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية. الناحية الأخيرة تشير إلى مدى قمع الشركة بالأعمال الابتكارية، اذ يُعرف الابتكار بأنه فكرة جديدة تصيف قيمة، وأن الابتكار يعد اليوم مفتاح الفو في المستقبل، وان الاستراتيجية تؤدي عدة أدوار حممة في إدارة المنظمة من رسم اتجاه المنظمة، ووصف الطريقة التي تحاول المنظمة من خلالها الحصول على ميزة تنافسية وتخصيص الموارد، (Katz et al,2015:72) (F) لأن الاستراتيجية المعرفية للمنظمة يجب ان تغير بالابتكار. وأشار آخر (Hartlieb & Willfort, 2002:332) بأن الابتكار هو الحرك ظهور وحماية الميزة المنافسة، حيث تتطور القيمة وتزيد، وكلها يعني استخدام المعرفة للعمل، ويعقد الأداء المتزوج على قدرة الشركات على تبني الابتكار وحماية الموجودات المعرفية(غير الملموسة) واستخدامها(Teece,2000:52-53)، وتقود المعرفة وإدارتها إلى الابتكار والذي يدوره يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. واستنتجت دراسة (McElroy,2000:35) أن اعتقاد استراتيجية ابتكار المعرفة ونشرها يؤثر كثيراً على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لعدد الأفكار سيكون لها تأثير في جمل الأداء الابداعي في المنظمة. وأن إدارة المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، لأن المعرفة مصدر للابتكار وعندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة، ولا بد من التأكيد على أهمية إبداع المعرفة الجديدة، فالمنظمات الناجحة هي التي تولد وتنشئ معرفة جديدة باستمرار.

ثالثاً: منهجية البحث:

ان تحول الاعمال من النظرة المادية الى تلك الأثثر ترتكزاً على المعرفة، سبب تحولاً في الادب الاستراتيجي من النظرة المستندة على الموارد (Resource Based View) الى القريبة منها والتي تعرف بالنظرة المستندة على المعرفة (Knowledge Based View)، هنا التحول يحمل الكثير في طبياته، وان توجهات وفلسفه هذا التحول توحى بقدر كبير من الأهمية اذا ما ادرك ان المعرفة تربعت على عرش الموارد بوصها اساس القدرات(Gamble et al,2019:67)، واذا ما تم التحول فعلاً فان هنالك محدودية في الأبحاث التي تناولت التأثير الفكري لهذا الفكر، واذا اخذنا بنظر الاعتبار كيفية الاستفادة من المعرفة المتوفرة، او كيف يمكن اكتساب معرفة جديدة. بل ان اقتان ووضوح هذا الفكر يتطلب استعارة الادب الاستراتيجي للكشف عن الكيفيات التي يمكن بها الاستفادة من المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية في الوقت الراهن، وان البدء بالكيفيات يتضمن اكتشاف جلباً بالبحث عن استراتيجيات إدارة المعرفة.

ان المحدودية المشار اليها سابقاً أكانت فقط بالتقليد والمحاكاة ولم تلجم الى التطوير والابداع فيها، فضلاً عن ذلك فإن الادب العربي كان خجولاً للغاية في هذا الميدان، وعليه فإن مشكلة البحث قائمة على تساؤل رئيس مفاده: (كيف يمكن بناء نموذج مقترن لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الاهلي في العراق؟). وتماشياً مع مشكلة البحث، فإن الفرضية الاساسية للبحث هي (يمكن بناء نموذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الاهلي في العراق). وقد تمثل مخيم البحث بالتدريسيين العاملين في الكليات الاهلية العراقية (كلية دجلة الجامعة، كلية الآسراء الجامعية، كلية التربية، جامعة الكتاب) البالغ عددهم (110) تدريسيياً بواقع (590، 263، 257) على التوالي، اختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) منهم حسب معايير هيربرت اركن لتبلغ (285)¹، يقوم البحث على المنهج التحليلي للكشف عن ادراكات وتوجهات مجتمع البحث من خلال تحليلها معتقداً على المدخل الاستنباطي والفلسفية الوضعية، مستخدماً التحليل العاملی الاستكشافي.

رابعاً: النتائج:

يتطلب البحث العلمي الخاص ببناء النماذج ان يتم استخدام البنية العاملية، أي الكشف عن العوامل التي تبني المفهوم، وبداية يتطلب فحص البيانات والتأكد من صلاحيتها للقياس من خلال التتحقق من الصدق والثبات. وقبل الشروع باختبارات بالتحليل العاملی، فإن حجم العينة بعد مطلاعاً أساسياً لاستخدام التحليل العاملی، وقد أشار (Hair et al, 2014:100) الى ان التحليل العاملی يكون دقيقاً اذا كان حجم العينة أكبر او يساوي (100) مفردة، ومن جانب اخر أشار (تعزيزة، 2012:83) الى ان البيانات يجب ان تتعدى المحركات الآتية حتى تمتاز بقبوليتها:

- (1) أعلى معاملات الارتباطات ينبغي أن تتعدي (30%) وذالك وإن كانت الدلالة الإحصائية لا يعود عليها كثيراً، وقد تعددت جميع الارتباطات هذه القيمة.
- (2) يجب أن تكون القيمة المطلقة لحدد مصفوفة الارتباط أكبر من (0.0001)، فإذا كانت القيمة المطلقة أكبر من هذه القيمة دل ذلك على عدم وجود ارتباطات خطية مرتفعة جداً أو عدم وجود اعتقاد خططي بين المتغيرات، وقد بلغت في هذا البحث (0.0009).
- (3) ينبغي أن يكون اختبار بارتليت (Bartlett) دالاً إحصائياً، ويعني ذلك عندما تكون (ألفا دون 0.05)، وأن مصفوفة الارتباطات ليست مصفوفة الوحدة (خالية من العلاقات) وإنما تتواجد على الحد الأدنى من العلاقات، وقد تتحقق هذا الشرط أيضاً اذا بلغت قيمة الاختبار (5021.48) ومستوى معنوية (0.000).
- (4) يجب ان يكون اختبار (KMO) لكافة المصفوفة أعلى من (0.50) وفقاً لمحك كايزر، الذي يقيس كفاءة التعيين، وتحقق هذا الشرط أيضاً اذا بلغ (0.92)² ويظهر الجدول (1) الاختبارات أعلاه المتعلقة بـ (3, 4).

جدول (1) قيم كايسر- ماير- أولكين وبارتليت لكفاية العينة

اختبار KMO واختبار بارتليت KMO and Bartlett's Test		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. قيمة اختبار KMO لمقدمة المعاينة	0.92
	Approx. Chi-Square قيمة مربع كاي التقريري	5021.48
Bartlett's Test اختبار بارتليت	df. درجة الحرية	595
	Sig. مستوى الدلالة	0.000

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS:23).

وعادة على هذه النتائج ، فإن المجال يفسح لنا للانتقال الى المرحلة الثانية وهي اختيار طريقة استخلاص العوامل، وقد تم اختيار الطريقة الافتراضية الأساسية (المكونات الأساسية)، فضلاً عن ذلك فإن الخطوة الثالثة تقتضي اختيار المعيار او المحك الخاص بعد العوامل المستخرجة، وقد تم اختيار المحك الأكثر شيوعاً واستعمالاً وهو محك كايزر ووفقاً لهذا المحك يتطلب مراجعة الجذر الكامن للعوامل الناتجة والعوامل المقبولة التي يزيد جذرها الكامن على الواحد الصحيح. ويتبيّن من الجدول(2) ان الجذر الكامن للعوامل كان (12.670، 2.747، 2.285) على التوالي.

¹ كذلك تم تطبيقها بمعادلة ستيفن ثومبسون وحصلت على نفس الرقم.

² القيمة بين 0.5 - 0.7 لا يأس بها، والقيم التي تتراوح في 0.7 - 0.8 جيدة، والقيم التي تتراوح بين 0.8 - 0.9 جيدة جداً، والقيم التي تتعد 0.9 ممتازة او رائعة، وهي تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لأجراء التحليل العاملی (تعزيزة، 2012:90).

وللتأكيد أيضاً سوف يستخدم طريقة أو محك نسبة التباين المفسر وتقوم هذه الطريقة بالتركيز على نسبة التباين التراكمي الذي تفسره العوامل التي يتم استخراجها بالتناسع، وأهمية هذه الطريقة تكمن في أنها توكل على الأهمية التطبيقية أو العملية لمدى قدرة العوامل المستندة على استيعاب أو تنبيل المعلومات (تفسير التباين) في البيانات (تعزيز، 2012، 58-59). وفيما يتعلق ببيانات البحث الحالي فيلاحظ أن نسبة التباين المفسر للعوامل الثلاثة المستخرجة كان (50.576%)، وتشير هذه النسبة إلى إمكانية تحديد ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة.

المدول (2) الجنور المميزة والتباين المفسر للعوامل

العامل	Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings			
	الجنور المميزة				مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع			
	الكلي	نسبة تباين العامل	نسبة التباين المجتمع	نسبة التباين المميزة	الكلي	نسبة تباين العامل	نسبة التباين المجتمع	نسبة تباين المميزة
1	12.670	36.199	36.199	36.199	12.670	36.199	36.199	36.199
2	2.747	7.848	44.047	2.747	2.747	7.848	44.047	7.848
3	2.285	6.529	50.576	2.285	2.285	6.529	50.576	6.529
4	0.964	3.898	54.474					
5	0.960	3.328	57.802					
6	0.954	3.127	60.929					
7	0.948	2.859	63.788					
8	.946	2.702	66.490					
9	.895	2.557	69.047					
10	.781	2.232	71.279					
11	.728	2.079	73.358					
12	.683	1.951	75.308					
13	.639	1.826	77.134					
14	.592	1.692	78.826					
15	.556	1.590	80.416					
16	.541	1.546	81.961					
17	.535	1.530	83.491					
18	.518	1.480	84.971					
19	.477	1.362	86.333					
20	.445	1.271	87.604					
21	.419	1.196	88.799					
22	.415	1.185	89.984					
23	.400	1.142	91.126					
24	.377	1.078	92.204					
25	.359	1.026	93.230					
26	.324	.925	94.155					
27	.309	.882	95.037					
28	.280	.801	95.838					
29	.261	.744	96.582					
30	.245	.700	97.282					

31	.235	.672	97.954			
32	.208	.596	98.550			
33	.186	.530	99.080			
34	.167	.478	99.558			
35	.155	.442	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS:23)

ويتبين من الجدول ان الاستراتيجية الأولى (العامل الأول) قد فسرت (36.199) من التباين الكلي ما يعكس دورها الهم أو الأهمية النسبية في تفسير استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، بينما فسرت الاستراتيجية الثانية (العامل الثاني)(7.848) ليصبح التباين التراكي (44.047) اما الاستراتيجية الثالثة (العامل الثالث) فقد فسرت (6.529) وليصبح التباين التراكي(50.576) وهو يمثل أهمية الاستراتيجيات الثلاث في تفسير رؤية المنظمات(الكليات) الثلاثة في إدارة ما تمتلكه من معرفة وخبرات ومهارات وظائفه إدارة الكليات ما تمتلكه في إدارة معرفتها.

جدول (3) توزيع الفقرات على المتغيرات الكامنة (استراتيجيات إدارة المعرفة)

العامل المستخرج	العوامل المستخرجة			الفرات	اسم العامل
	الاستراتيجية الثالثة	الاستراتيجية الثانية	الاستراتيجية الأولى		
			.758	X ₁	العامل الأول : استراتيجية البقاء
			.706	X ₂	
			.701	X ₃	
			.684	X ₄	
			.666	X ₅	
			.648	X ₆	
			.648	X ₇	
			.631	X ₈	
			.626	X ₉	
			.621	X ₁₀	
			.602	X ₁₁	
			.597	X ₁₂	
			.588	X ₁₃	
			.504	X ₁₄	
			.494	X ₁₅	
			.488	X ₁₆	
		.744		X ₁₇	العامل الثاني : استراتيجية التقدم
		.727		X ₁₈	
		.713		X ₁₉	
		.706		X ₂₀	
		.703		X ₂₁	
		.699		X ₂₂	
		.686		X ₂₃	
		.671		X ₂₄	

الاستراتيجية الثالثة	الاستراتيجية الثانية	الاستراتيجية الأولى	العوامل المستخرجة	الفرات	اسم العامل العامل الثالث: استراتيجية الابتكار
		.669		X ₂₅	
		.659		X ₂₆	
		.640		X ₂₇	
		.600		X ₂₈	
		.293		X ₂₉	
	.736			X ₃₀	
	.736			X ₃₁	
	.726			X ₃₂	
	.681			X ₃₃	
	.644			X ₃₄	
	.627			X ₃₅	

المصدر: اعداد الباحث اعتناداً على نتائج (SPSS)

وعندها على الجدول أعلاه (Williams *et al.*, 2010: 9) أشار أنه يجب أن يكون عدد الفقرات المحملة على عامل واحد لا يقل عن إثنين أو ثلاثة فقرات لكي يكون العامل ذاتي. وعليه فقد كانت الاستراتيجية الأولى (البقاء) هي الأساس في الكليات المحوسبة من حيث إدارة المعرفة لأنها فسرت النسبة الأكبر من حيث التباين الكلي لتتأتي استراتيجية التقدم بالمرتبة الثانية وتليها استراتيجية الابتكار. وإن عملية التفسير والتعميل لهذه النتائج تؤيد ضرورة معرفة الواقع التعليمي في العراق قبل الشروع في التفسير، إذ ان الملاحظ لذلك يكاد يدرك ان بيئة التعليم الأهلي لا تختلف الشيء الكثير عن التعليم الحكومي المتبطن جميعهم بتوجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالتالي فإن مراقبة التطورات الحاصلة في البيئة العراقية تجعل المتتبع مرة ثانية يحكم على التوجهات الحالية تزيد الإبقاء على ما هو عليه مع محاولات خجولة جداً اذا صحت الوصف بالتقدم اذا ما قلنا الابتكار، ويبدو لذلك واضحاً من خلال التشجيع الموضعي للدخول الى التصنيفات العالمية والنشر في مستويات (Scopes) و (Calrvate) فضلاً نظام المقررات المزمع إدخاله الى البيئة العراقية.

رابعاً: الاستنتاجات:

مثل الاستنتاجات الحصيلة النهائية للبحث وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات وكانت:

- 1) تبين ان الكليات المحوسبة تعطي اهتمام لما تمتلكه من معرفة اعتناداً على حفظ معرفتها وخبرتها من خلال جلب واكتساب الأستاذة التقاعدin وهم يمثلون رأس مال فكري مهم وبالتالي فقد أدركوا أهمية استراتيجية البقاء على الوضع الحالي.
- 2) يبدو ان هذه الكليات لم تعمد على تعين حملة الشهادات العليا الجدد او من الألقاب العلمية الصغيرة، انعكس ذلك في توجهات الأستاذة التقاعدin الذين لا يجدون البحث العلمي كثيراً، على خلاف الالقاب العلمية الصغيرة الذي يرتبط بفرض الترقية والتعويضات التي من الممكن ان يحصلوا عليها جراء استخدامهم استراتيجية التقدم او الابتكار في عملهم ومعرفتهم.
- 3) طغت التوجهات الوزارية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على توجهات هذه الكليات، خصوصاً بعد التدخلات الأخيرة للوزارة وطلب تحقيق التوأمة مع الجامعات الحكومية، الامر الذي جعل هذه الكليات محدودة التصرف والتعامل الحر في تطوير استراتيجياتها المعرفية، مع عدم نسيان ان هدفها الأول والأخير هو الربحية.
- 4) لم تستطع الكليات الاهلية نظراً لحدودية الفهم الجماعي من تحقيق فلسفة متعددة من المسؤولة الاجتماعية في خدمة المجتمع وصولاً الى تحقيق الارباح، وهو ما جعل استراتيجية البقاء على الوضع الحالي تتبع العرش من بين الاستراتيجيات.

الوصيات:

- (1) ضرورة إيلاء الاهتمام بتعيين حملة الشهادات العليا الجدد واعطاء الفرص لهم ليسهموا في عملية التقدم والتطور لهذه الكليات لأنها منطلب أساس من العملية التعليمية.
- (2) تقديم الدعم المادي والمعنوي لابتكار استراتيجيات معرفية جديدة تأسر عقول المستثمرين في الكليات الاهلية، واعطاء تصور ان خدمة المجتمع سوف تُدرِّب العوائد المالية أكثر بكثير مما لو كان الهدف رجبي صرف.
- (3) محاولة تفعيل المكاتب الاستشارية في الكليات الاهلية والاستفادة من خبرات وتجارب الأساتذة المتقاعدين من الكليات الحكومية في تنشيط حركة الاستشارة والتدريب لكل مؤسسات الدولة الأخرى.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

References

- Abou-Zeid, El Sayed.(2008),"Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical framework and empirical research", *Information Science reference*, New York.
- Aichouche, Riyad, (2016), "The Role of Strategic Knowledge Management in Enhancing the Competitive Response of the Economic Enterprise: A Study on a Sample of Electronic Industry Institutions in the State of Bordj Bou Arreridj", PhD thesis, University of Mohamed Khedir Biskra, Algeria.
- Al-Kubaisi, Salah Al-Din Awad. And Al-Sheikhly, Taghreed Khalil Ibrahim. (2014), "Strategic cognitive capabilities and their impact on building a competitive advantage," *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 20, Number 79.
- AlTaie, Faisal Alwan, and Al-Adlee, Omaima Hameed, (2014), "Knowledge management strategies and the optimal strategy for knowledge management in Iraqi university libraries: a case study for the libraries of the University of Karbala", *Journal of Economic Sciences* Issue 36, Volume 9, University of Karbala.
- Gamble, John E. Peteraf, Margaret A. & Thompson, Arthur.(2019), " *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*"6th, *McGraw-Hill Education*, New York.
- Hair JR, Joseph F., Black, William C., Babin, Barrys J.& Andersen, Rolph E.(2010),"Multivariate data analysis",7th ed, Upper Saddle River, Prentice- Hall, New Jersey.
- Hansen, Morten T., Nohria, Nitin. & Tierney, Thomas.(1999)," What's your strategy for managing Knowledge", *Harvard Business review*, March-April.
- Hartlieb .E., Leber .M. ,Willfort .R. , (2002), " Knowledge Management to support innovation Processes", *International Design conference*, Dubrovnik, May 14 – 17.
- Ichijo, Kazuo. & Nonaka, Ikujiro.(2007)," Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers", OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Kamsakm Rifat. & Yucelen, Murat (2010)The relationship between Knowledge Assets and Organizational strategy development", *International journal of business and Management studies*, Vol 2, No 2.
- Katz. B.R. , du Preez. N.D., Schutte. C.S.L. , (2015), " Definition and Role of an innovation strategy", *Stellenbosch University*.

- Krogh, Georg Von. Nonaka Ikujiro.& Aben, Manfred.(2001),"Making the most of your companys knowledge: A strategic framework",Long Range Planing,34,PP421-439.
- McLory. Laird D. ,(2000), " A reviw and Critique of Nonaka and Takeuchi's theory of Organizational Knowledge creation", University of Minnesota, USA.
- Naghizadeh .Reza, Ravasan .Ahad Zare (2013), " A New Approach to Knowledge Management Strategies: Relation Strategy and Substitution Strategy", International Journal of Knowledge and Systems Science, 4(3).
- Omolade. Olusanya Olufunso, Tony. Oluwasanya Adewale , (2014), " Effect Of Strategic Planning On The Growth And Survival Of An Emerging Firm", American Journal of Engineering Research (AJER),Volu-03, Issue-02, pp-230-239.
- Russ, Meir.(2010), "Knowledge Management Strategies for Business Development" Business science reference, Hershey , New York.
- Taghiza, Muhammad Bouzayyan, (2012), "Exploring and Confirmative Factor Analysis: Their Concepts and Methodology Employing the SPSS Package and LISREL", 2nd Edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. Long Range Planning, 33(1), 35–54.
- Thompson, Arthur., Peteraf, Margaret., Gamble, John.& Strickland, AJ.(2014)," Strategic Management", McGraw-Hill Ryerson,
- Williams, Brett. Onsman, Andrys. & Brown, Ted.(2010),"Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices", Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC), Vol. 8, Issue. 3.
- Yang,Chen-Wei. Fang, Shih-Chieh.& Lin, Julia L.(2010)," Organiisational Knowledge creation strategies: A conceptual framework", International Journal of information Management 30, pp231-238,Elsiveir.
- Zack, M. H., (1999)"Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, pp. 125-145.
- Zack, M.H. (2002) 'Developing a knowledge strategy', in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds.): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, pp.255–276, Oxford University Press, Oxford.