

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

مقترح بناء نموذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة: بحث تحليلي في مجموعة من الكليات الاهلية

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

ا.م.د. حاتم علي عبدالله *
م.م. جهاد حميد علي
جامعة تكريت/ كلية الإدارة 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 مقترحاً لبناء نموذجاً لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الأهلي، واختيرت مجموعة من الكليات الاهلية العراقية (كلية دجلة الجامعة، وكلية الاسراء الجامعة، وجامعة الكتاب) معتمداً 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) قوامها (258) مفردة بطريقة هيربرت اركن لتمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار فرضية البحث الرئيسة. توصل البحث الى توافر ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة (استراتيجية البقاء، استراتيجية التقدم، استراتيجية الابتكار) في الكليات المبحوثة وان هذه الاستراتيجيات قد فسرت 50% من التباين الكلي، ما يعني ان هنالك استراتيجيات أخرى لم يجري البحث فيها او قد تعود الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وان استراتيجية البقاء قد استحوذت الأهمية من بين الاستراتيجيات الأخرى، وقد يعود ذلك الى طبيعة البيئة العراقية ومحاكاة الكليات الاهلية للجامعات الحكومية، وبناءاً على ذلك أوصى البحث بضرورة إعطاء الكليات الحرية من قبل الوزارة في اختيار توجهاتها ونماذج اعمالها وعدم لجوئها الى 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 محورية (اين نحن؟، الى اين نريد التوجه انطلاقاً من موقعنا الحالي؟، كيف سوف نصل الى هناك؟) (Thompson et al, 2014:4)، ومن المهم والضروري للمنظمة ان تعرف الى اين تريد ان تذهب وماذا تريد ان تحقق، لتضع الرؤية، والرسالة، وتؤسس نظام قيم معرفية للمنظمة من اجل ان تعطيها القدرة والقابلية على الادارة. ومع مطلع القرن الواحد والعشرين بدت المعرفة وإدارتها تشكل ميزة تنافسية للمنظمات الأعمال من خلال توفير الارضيات للإجابة على التساؤلات اعلاه، وأصبحت هناك حاجة إلى إطار عمل استراتيجي جديد لإدارة الكفاءة القائمة على المعرفة في المنظمة. والتركيز على توظيف وتطوير والاحتفاظ بمديرين ممتازين 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 (Abou-Zeid, 2008:357) إلى أنَّ المعرفة الحالية ربما تكون لا تجدي نفعاً 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 بمثابة متغيرات استراتيجية للمنظمات وأنَّ هناك علاقة واضحة بين تلك الموجودات وتطوير الاستراتيجية التنظيمية، وأن الأفراد ذوي الخبرة والقدرة على التعلم والدراية الفنية وتكنولوجيا المعلومات والمهارات البشرية بشكل خاص، تؤثر على تطوير الاستراتيجية وبهذا فإنَّ المنظمات تحتاج إلى موجودات معرفية لتنفيذ استراتيجياتها وصياغتها وتقييمها (Kamsakm & Yucelen, 2010:71). ان الترابط بين مفهوم الاستراتيجية وإدارة المعرفة يرجع الى وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي من الدرجة الاولى، حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد، أي ان البعد المعرفي لديها اسبق من النشاط فيها، والمنظمات التي تنكسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات الناجحة، وان كان هذا ينطبق على المنظمات التقليدية فانه وبدرجة أكبر ينطبق على المنظمات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط الى ان الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الاساسية او النمو فيها هو عمل معرفي أولاً، وانما أيضاً لان عمل هذه المنظمات في بيئة تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعد في تحقيق تميز وتقدم في اساليب العمل وتحسين أكبر للخدمات المقدمة للمستخدمين منها (الطائي والعدلي، 2014: 29-30). تقدم إدارة المعرفة الاستراتيجية مقارنة متميزة لإدارة الأفراد والأنظمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة 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). إنَّ 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 تتطور وتتقدم وفق منظور معرفي 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 المقاربات ووجهات النظر التي تتناول كل منها جانباً من جوانب ادارة المعرفة، وخاصة في ظل سعي المنظمات إلى استخدام تلك المعرفة استراتيجياً 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 ينبغي التفكير به، اذ لا يمكن أن يقود إدارة المعرفة بشكل مثالي ما لم يتم ربطها بشكل مناسب مع الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون هذه الأهداف من مسؤولية الأفراد المناسبين، بل يجب أن يكون تحولاً ثقافياً في التفكير، ثم يعالج العملية التنافسية المستمرة والبقاء في بيئة الأعمال اليوم (Russ, 2010:133).

تبرز أهمية استراتيجيات ادارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أفضل لاحتياجات المستخدمين، وتسعى المنظمات عند تبنيها لاستراتيجيات ادارة معرفة الى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها (الكيسي والشخيلي، 2014: 46)، إنَّ التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في المنظمات يتطلب استخدام استراتيجيات لإدارة المعرفة مناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية واختيار الاستراتيجية المناسبة، وهذا يعتمد على العديد من العوامل الهامة في تقييم وإنجاح استراتيجيات إدارة

المعرفة منها (دعم الإدارة العليا، التوافق مع استراتيجية الأعمال، البنية التحتية الفنية والتنظيمية، ثقافة المعرفة الودية، الاتصالات، الوقت، التكلفة) (Naghizadeh, 2013:59). ويشير (Zack, 2002:266) لكي تكون المنافسة ناجحة فأنها تحتاج لأحد الخيارين (مواءمة الاستراتيجية مع ما تمتلكه المنظمة من معرفة، أو تطوير المعرفة والقدرات اللازمة لدعم الاستراتيجية المطلوبة. وقد تعددت آراء الباحثين بشأن استراتيجيات إدارة المعرفة بداية من (Hansan et al, 1999:109) الذي ذكر استراتيجية الشخصية (Personalization) والتميزية (Codification) مروراً باستراتيجيات العرض والطلب لـ (McElory, 2000:34) واستراتيجيات إدارة المعرفة وفقاً لتحليل (SWOT) (الهجومية، والمحافظة، والهجينة) (Zack, 1999:139) واستراتيجيات (الاستكشاف، زيادة الأعمال المنظمة، الجمع، الاستغلال) (Yang et al, 2010:232) واستراتيجيات (Krogh et al, 2001:426) الممثلة باستراتيجية الرافعة واستراتيجية التوسع واستراتيجية التحقق واستراتيجية التحويل وصولاً (Ichijo & Nonaka, 2007:123) باستراتيجيات البقاء والتقدم. إن جميع المنظمات وبمختلف أنواعها يجب عليها أن تركز على نقاط القوة الحالية وبذات الوقت تحاول تقليل نقاط الضعف الحالية في موارد الشركة وقاعدة معرفتها، اعتماداً على ما توفره الفرص وما تفرضه التهديدات في البيئة الخارجية وتحاول كسب الأول و والتحوط من الثانية (Ichijo & Nonaka, 2007:125). ومن منظور آخر فإن على المنظمات أن تقيم 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 أقل تقدير. وبالتالي فإن ذلك يجعل إدارة المعرفة تختص بالقيام بأفضل الممارسات لإزالة الفجوة المعرفية القائمة بين المنظمة ومنافسها. وعليه فيجب على المنظمة توليد المعرفة داخل نفسها من خلال إنشاء بيئة داعمة، التي سوف تحفز أفرادها بالشكل الذي يجعلهم يساهمون بإطلاق ما لديهم من خبرات ومعرفة ضمنية للحفاظ على موقع المنظمة من جانب واستجماع القوى إذا صبح التعبير ومن ثم مشاركة هذه المعرفة مع زملائهم في سبيل توليد معرفة جديدة من جانب آخر للدخول أو الانتقال إلى مرحلة جديدة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على المعرفة.

ولأن من الضروري والمهم للمنظمات أن تنمو أعمالها فإن هدف البقاء لا يمكن أن يتناقض مع ما تفرضه البيئة بل يتطلب الاستقرار والتقدم، فالمنظمات تتنافس فيما بينها على العنق والرقبة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب زيادة عددها فضلاً عن التغير المستمر في مواقف الزبائن واتجاهاتهم كونه حافزاً للنمو والتقدم، لذلك فإن ضغط المنافسة يجعل الشركات تحتاج إلى تحسين نظامها المعرفي الحالي أو صيانتها من أجل التغيير والتقدم. لذلك، من المهم جداً للمنظمات أن تقرر النمو واختيار استراتيجية النمو المناسبة.

أشارت دراسة (Ohio State University, 2018:5) إلى أنَّ التقدم أمر أساسي لتحقيق النجاح، فالتقدم كحركة يتطلب التكامل السلس للاتصالات، والعلاقات، والتنمية بما يسمح التعامل مع هذه الوظائف كأجزاء مترابطة بشكل غير منفصل وتعزيز الوعي لأصحاب المصلحة من خلال المشاركة. ويجب على القادة والعاملين الالتزام ببناء المواهب والبنية التحتية والثقافة، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتقدم كفريق قوي. وأشارت دراسة (Omolade & Tony, 2014:231) إلى أنَّ النمو (التقدم) يعدُّ 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 تمتع الشركة بالأعمال الابتكارية، إذ يعرف الابتكار بأنه فكرة جديدة تضيف قيمة، ولأن الابتكار يعدُّ اليوم مفتاح النمو في المستقبل، وإن الاستراتيجية تؤدي عدة أدوار مهمة 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) فإن الاستراتيجية المعرفية للمنظمة يجب أن تتميز بالابتكار. وأشار آخر (Hartlieb & Willfort, 2002:332) بأنَّ الابتكار هو المحرك لظهور وحماية الميزة التنافسية، حيث تتطور القيمة وتزاد، وكلاهما يعني استخدام المعرفة للعمل، ويعتد الأداء المتفوق على قدرة الشركات على تبني الابتكار وحماية الموجودات المعرفية (غير الملموسة) واستخدامها (Teece, 2000:52-53)، وتقود المعرفة وإدارتها إلى الابتكار والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. واستنتجت دراسة (McElroy, 2000:35) أن اعتماد استراتيجية ابتكار المعرفة ونشرها يؤثر كثيراً على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لتعدد الأفكار سيكون لها تأثير في مجمل الأداء الإبداعي في المنظمة. وأنَّ إدارة المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، لأنَّ 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:

إن تحول الأعمال من النظرة المادية إلى تلك الأكثر تركيزاً على المعرفة، سبب تحولاً في الأدب الاستراتيجي من النظرة المستندة على الموارد (Resource Based View) إلى القريبة منها والتي تعرف بالنظرة المستندة على المعرفة (Knowledge Based View)، هذا التحول يحمل الكثير في طياته، وإن توجهات وفلسفة هذا التحول توحى بقدر كبير من الأهمية إذا ما أدرك أن المعرفة تربعت على عرش الموارد بوصفها أساس القدرات (Gamble et al, 2019:67)، وإذا ما تم التحول فعلاً فإن هنالك محدودية في الأبحاث التي تناولت التأطير الفكري لهذا الفكر، وإذا أخذنا بنظر الاعتبار كيفية الاستفادة من المعرفة المتوافرة، أو كيف يمكن اكتساب معرفة جديدة. بل إن اقتران ونضوج هذا الفكر يتطلب استعارة الأدب الاستراتيجي للكشف عن الكيفيات التي يمكن بها الاستفادة من المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية في الوقت الراهن، وإن البدء بالكيفيات يتضح أكثر جلياً بالبحث عن استراتيجيات إدارة المعرفة.

ان المحدودية المشار اليها سابقاً اكتفت فقط بالتقليد والمحاكاة ولم تلجأ 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 مقترح لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الاهلي في العراق؟). وتماشياً مع مشكلة البحث، فإن الفرضية الأساسية للبحث هي (يمكن بناء نموذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم العالي الاهلي في العراق). وقد تمثل مجتمع البحث بالتدريسين العاملين في الكليات الاهلية العراقية (كلية دجلة الجامعة، كلية الاسراء الجامعة، جامعة الكتاب) البالغ عددهم (1110) تدريسياً بواقع (590، 263، 257) على التوالي، اختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) منهم حسب معادلة هيربرت اركن لتبلغ (285)¹، يقوم البحث على المنهج التحليلي للكشف عن ادراكات وتوجهات مجتمع البحث من خلال تحليلها معتمداً على المدخل الاستنباطي والفلسفة الوضعية، مستخدماً التحليل العاملي الاستكشافي.

رابعاً: النتائج:

يتطلب البحث العلمي الخاص ببناء النماذج ان يتم استخدام البنية العاملية، أي الكشف عن العوامل التي تبني النموذج، وبداية يتطلب فحص البيانات والتأكد من صلاحيتها للقياس من خلال التحقق من الصدق والثبات. وقبل الشروع باختبارات التحليل العاملي، فإن حجم العينة يعد مطلباً أساسياً لاستخدام التحليل العاملي، وقد أشار (Hair et al, 2014:100) الى ان التحليل العاملي يكون دقيقاً اذا كان حجم العينة أكبر او يساوي (100) مفردة، ومن جانب آخر أشار (تغيزة، 2012:83) الى ان البيانات يجب ان تتعدى المحكات الاتية حتى تمتاز بمقبوليتها:

- (1) أغلب معاملات الارتباطات ينبغي أن تتعدى (30%) ودالة وإن كانت الدلالة الإحصائية لا يعول عليها كثيراً، وقد تعدت جميع الارتباطات هذه القيمة.
- (2) يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد 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 اعتماد خطي 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 تتوافر على الحد الأدنى من العلاقات، ولقد تحقق هذا الشرط أيضاً إذ بلغت قيمة الاختبار (5021.48) وبمستوى معنوية (0.000).
- (4) يجب ان يكون اختبار (KMO) (Kaiser-Mayer-Olkin) لكافة المصفوفة أعلى من (0.50) وفقاً لمحكات كايزر، الذي يقيس كفاءة التعيين، وتحقق هذا الشرط أيضاً إذ بلغ (0.92)² ويظهر الجدول (1) الاختبارات أعلاه المتعلقة ب(3، 4).

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

KMO and Bartlett's Test (اختبار KMO واختبار بارتليت)		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.92
قيمة اختبار KMO لدقة المعاينة		
Bartlett's Test اختبار بارتليت	Approx. Chi-Square	5021.48
	قيمة مربع كاي التقريبي	
	d.f. درجة الحرية	595
	Sig. مستوى الدلالة	0.000

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

واعتماداً على هذه النتائج، فإن المجال يفسح لنا للاستمرار في التحليل والانتقال 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 أو المحك الخاص بعدد 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. ويتبين 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 لأبأس بها، والقيم التي تتراوح بين 0.7 - 0.8 جيدة، والقيم التي تتراوح بين 0.8 - 0.9 جيدة جداً، والقيم التي تتعد 0.9 ممتازة أو رائعة، وهي تعزز ثقتنا بان حجم العينة كافية لأجراء التحليل العاملي (تغيزة، 2012: 90)

وللتأكد أيضا سوف يستخدم طريقة أو محك نسبة التباين المفسر وتقوم هذه الطريقة بالتركيز على نسبة التباين التراكمي الذي تفسره العوامل التي يتم استخراجها بالتتابع، وأهمية هذه الطريقة تكمن في أنها تؤكد على الأهمية التطبيقية أو العملية لدى قدرة العوامل المنتقاة على استيعاب أو تمثيل المعلومات (تفسير التباين) في البيانات (تغير، 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.

الجدول (2) الجذور المميزة والتباين المفسر للعوامل

العوامل	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	الجذور المميزة			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع		
	الكلي	نسبة تباين العامل	نسبة التباين المتجمع	الكلي	نسبة تباين العامل	نسبة التباين المتجمع
1	12.670	36.199	36.199	12.670	36.199	36.199
2	2.747	7.848	44.047	2.747	7.848	44.047
3	2.285	6.529	50.576	2.285	6.529	50.576
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 المهم أو الأهمية النسبية في تفسير استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة، بينما فسرت الاستراتيجية الثانية (العامل الثاني) (7.848) ليصبح التباين التراكمي (44.047) اما الاستراتيجية الثالثة (العامل الثالث) فقد فسرت (6.529) وليصبح التباين التراكمي (50.576) وهو يمثل أهمية الاستراتيجيات الثلاث في تفسير رؤية المنظمات (الكليات) الثلاثة في إدارة ما تمتلكه من معرفة وخبرات ومهارات وظفته إدارة الكليات ما تمتلكه في إدارة معرفتها.

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

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

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

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SPSS)

واعتمادا على الجدول أعلاه فإن (Williams *et al.*, 2010: 9) أشار أنه يجب ان يكون عدد الفقرات المحملة على عامل واحد لا يقل عن اثنين أو ثلاثة فقرات لكي يكون العامل ذا مغزى. وعليه فقد كانت الاستراتيجية الأولى (البقاء) هي الأساس في الكليات المبحوثة من حيث إدارة المعرفة لأنها فسرت النسبة الأكبر من حيث التباين الكلي لتأتي استراتيجية التقدم بالمرتبة الثانية وتليها استراتيجية الابتكار. وان عملية التفسير والتعليل لهذه النتائج تختم ضرورة معرفة الواقع التعليمي في العراق قبل الشروع في التفسير، اذ ان الملاحظ لذلك يكاد يدرك ان بيئة التعليم الأهلي لا تختلف الشيء الكثير عن التعليم الحكومي المرتبطين جميعهم بتوجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالتالي فإن مراقبة التطورات الحاصلة في البيئة العراقية تجعل المتبع مرة ثانية يحكم على التوجهات الحالية تريد الإبقاء على ما هو عليه مع محاولات حثيثة جدا اذا صح الوصف بالتقدم اذا ما قلنا بالابتكار، ويبدو لذلك واضحا من خلال التشجيع المتواضع للدخول الى التصنيفات العالمية والنشر في مستوعبات (Scopes) و (Calrivite) فضلا نظام المقررات المزمع إدخاله الى البيئة العراقية.

رابعاً: الاستنتاجات:

- تمثل الاستنتاجات الحاصلة النهائية للبحث وقد توصل اليها البحث الى جملة من الاستنتاجات وكالاتي:
- 1) تبين ان الكليات المبحوثة تعطي اهتمام لما تمتلكه من معرفة اعتمادا على حفظ معرفتها وخبراتها من خلال جلب واكتساب الأساتذة المتقاعدين وهم يمثلون رأس مال فكري مهم وبالتالي فقد أدركوا أهمية استراتيجية البقاء على الوضع الحالي.
 - 2) يبدو ان هذه الكليات لم تعتمد على تعيين حملة الشهادات العليا الجدد او من الألقاب العلمية الصغيرة، انعكس ذلك في توجهات الأساتذة المتقاعدين الذين لا يحبذون البحث العلمي كثيرا، على خلاف الألقاب العلمية الصغيرة الذي يرتبط بفرص 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، خصوصا بعد التدخلات الأخيرة للوزارة وطلب تحقيق التوأمة مع الجامعات الحكومية، الامر الذي جعل هذه الكليات محدودة النصرف والتعامل الحر في تطوير استراتيجياتها المعرفية، مع عدم نسيان ان هدفها الأول والأخير هو الربحية.
 - 4) لم تستطع الكليات الاهلية نظرا لمحدودية الفهم المجتمعي من تحقيق فلسفة متجددة من المسؤولية الاجتماعية في خدمة المجتمع وصولا الى تحقيق الأرباح، وهو ما جعل استراتيجية البقاء على الوضع الحالي تربع العرش من بين الاستراتيجيات.

التوصيات:

- (1) ضرورة إيلاء الاهتمام بتعيين حملة الشهادات العليا الجدد وإعطاء الفرص لهم ليسهموا في عملية التقدم والتطوير لهذه الكليات لأنها تتطلب أساساً من العملية التعليمية.
- (2) تقديم الدعم المادي والمعنوي لابتكار استراتيجيات معرفية جديدة تأسر عقول المستثمرين في الكليات الأهلية، وإعطاء تصور أن خدمة المجتمع سوف تُدر العوائد المالية أكثر بكثير مما لو كان الهدف ربحي صرف.
- (3) محاولة تفعيل المكاتب الاستشارية في الكليات الأهلية 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, Omaina 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. Onsmann, 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.