



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها

هاله موسى عبد الفتاح جردات

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1436هـ-2014م

مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها

إعداد

هاله موسى عبد الفتاح جردات

بكالوريوس : تربية ابتدائية – جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

إشراف

د. رجاء العسيلي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من كلية العلوم التربوية، جامعة القدس – فلسطين

القدس – فلسطين

1436هـ - 2014م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من
وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها




اسم الطالبة: هاله موسى عبد الفتاح جردات

الرقم الجامعي: 21111420

المشرف: الدكتورة رجاء العسيلي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2014/11/5 من لجنة المناقشة المدرجة

اسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. رجاء العسيلي التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً د. محمد شعيبات التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً د. محمود ابو سمرة التوقيع: 

القدس - فلسطين

2014م - 1436 هـ

الإهداء

إلى كل من تاب وآمن وعمل صالحاً ثم اهتدى
إلى من يحملون شعلة الفكر وهأجة
إلى قلبي وسر سعادتي أُمي
إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
إلى رفيق درب الغالي زوجي عبد الفتاح جرادات
إلى أبنائي الأحباء رولا ومجدولين وفادي ومازن ورشا وليث، الذين أرى
فيهم الخير والبركة من الله العلي القدير
إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى من أعتزّ بانتمائي إليها، "جامعة القدس"، هذا الصرح العلمي الكبير
إلى كل هؤلاء، أهدي هذا الجهد المتواضع

والله ولي التوفيق

الباحثة :

هاله موسى عبد الفتاح جرادات

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد .

الاسم : هاله موسى عبد الفتاح جرادات

التوقيع :

شكر و عرفان

قال تعالى في محكم تنزيله العزيز: "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة النساء آية 147)

فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وله الحمد والشكر على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبعد ...

بداية أتقدم ببالغ الشكر ووافر الامتنان للدكتورة رجاء العسيلي التي أشرفت على هذه الرسالة، ورعت هذا العمل من البداية بإشرافها وتقديم الكثير من النصح والإرشاد، فقد كانت حاضرة في كل الأوقات مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذا الجهد المتواضع . كما أشكر عضوي لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء الملاحظات القيمة التي تثري هذه الرسالة موضوعاً ومنهجية .

كما أخص بالشكر والعرفان زوجي العزيز "عبد الفتاح جرادات" ، لما قام به من جهد ودعم ومساندة مستمرة لإتمام هذه الدراسة. وشكري أيضاً إلى كل من ساهم في تقديم مساعدة مهما كان أثرها في انجاز هذه الرسالة وإتمامها، فلهم اعترافي بفضلهم وتقديري لجهودهم، وجزاهم الله عني خير جزاء .

الباحثة :

هاله موسى عبد الفتاح جرادات

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف الى مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم والبالغ مجموعهم (1007) عضواً، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حيث بلغ عدد أفرادها (230) عضواً، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من (57) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم لمدى توفر إدارة المعرفة كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.67)، وكانت أكثر مجالات إدارة المعرفة توفراً هو (تنظيم وخرن المعرفة) وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78)، تلاه مجال (نقل ومشاركة المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64)، ثم مجال (تطبيق المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63) وأخيراً مجال (إنتاج المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.59).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة في جامعات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير الجامعة لصالح جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة فرع بيت لحم، ومتغير الجنس لصالح الإناث.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة في جامعات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى المتغيرات الآتية (سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث لمنشورة).

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين التعليم الجامعي، إذ أن ذلك سيعقق للتعليم الجامعي العديد من الفوائد منها زيادة القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغيرات سريعة، وزيادة القدرة على تلبية احتياجات المجتمع، وتحسين جودة المخرجات.

Abstract

This study aimed at identifying the availability of knowledge administration in the Universities of Hebron Bethlehem governorates from the perspective of its teaching staff. The population of the study consists of all teaching staff (*1007 teaching staff*). The sample of the study (*230 participants*) was systematically and randomly chosen with the percentage of 25%. A questionnaire of (*57 Items*) was developed and its validity and reliability has been established.

The study results showed that, the degree of appreciating availability of knowledge administration by teaching staff in the Universities of Hebron and Bethlehem governorates was “medium” level with an average of (3.66) , and the most knowledge administration fields available was “*organizing and storing knowledge*” with a ‘high’ level and an average of (3.78). This is followed by “transferring and sharing knowledge” with a “medium’ level and an average of (3.64). Then, the field of “*knowledge application*” with a “medium” level and an average of (3.63). And finally, “*knowledge production*” that comes with a “medium” level and an average of (3.59).

The study results also showed statistically significant differences between the averages regarding the responses of the study sample towards knowledge administration in Hebron and Bethlehem Universities from the perspective of teaching staff which is attributed to the variable of the university in favor of *Hebron University, Al- Quds Open University- Bethlehem Branch*, and the variable of sex for females.

Moreover, the study results showed no statistically significant differences between the averages regarding the responses of the study sample towards knowledge administration in Hebron and Bethlehem Universities from the perspective of teaching staff which is attributed to the following variable (*years of experience, academic rank, and the number of published papers*)

Among the most important recommendations of the study is the necessity of adopting knowledge administration as a method to develop and improve university education. This will achieve lots of benefits for university education such as increasing the ability of adaptation with rapid changes, increasing the ability of fulfilling society’s needs, in addition to improving the quality of products.

موضوع الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة

تشهد المعرفة تطوراً مذهلاً في وقتنا الحاضر؛ نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي، وظهور الشبكة العنكبوتية واتساع تطبيقاتها في شتى مجالات الحياة، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية كإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات أن الاهتمام بالمعرفة يحدث نقلات نوعية هائلة، ونتيجة لذلك أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010).

تطورت بنية المجتمعات بمرور الزمن، وانتقلت من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة، فمنذ تسعينيات القرن الماضي حدثت تغيرات جوهرية في حياة الإنسان المعاصر، حيث أصبح الاستثمار في مجال المعرفة من أهم مجالات الإستثمار، ومن أهم مصادر القوة الإقتصادية في المجتمع، فمجتمع المعرفة يؤكد أن المعرفة قوة، وهو مجتمع يقوم على أساس إنتاج المعارف ومن ثم فإن تميز المجتمع وقدرته على منافسة ومواجهة التحديات يعتمد أساساً على إنتاج المعارف، الأمر الذي يؤكد أن مجرد اكتساب المعلومات والبحث عنها، واستخدام التقنيات الحديثة كأداة تيسر الحصول على المعلومات ليس كافياً، وإنما لابد من تجاوز ذلك إلى عمليات إنتاج حقيقية للمعارف يتم تسويقها بحيث يصبح مصدراً اقتصادياً يحمل في ثناياه إمكانات القوة، وبمهد للتطور والتقدم على مستوى الأفراد والجماعات، فامتلاك المؤسسات داخل المجتمع لمصادر المعرفة وقدرتها على إنتاجها سيكون سبيلها الأول لامتلاك القوة المعرفة؛ لذلك فإن المؤسسات لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط، ولكن في ضوء ما تعرف أيضاً (عوض، 2012).

الجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان حيث ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة وعلى هذا الأساس ينظر إليها على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، ويقدر ما يحتاج المجتمع إلى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الإقتصادي، ويحتاج أيضاً إلى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه هي وظيفة الجامعة، وبذلك تكون الجامعة مصدراً للمعرفة، حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي تقوم به في حياة المجتمع، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسؤولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع (العيدروس، 2012).

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي تهتم بتنمية الموارد البشرية، وتعزيز القدرات والمهارات لدى طلابها وأعضاء هيئات التدريس فيها، وانطلاقاً من أن إدارة المعرفة تركز على العقل الذي يضمن إنتاج المعرفة وتوزيعها، وتحويل المعلومات إلى معرفة يتشارك بها الجميع، ويؤدي إلى تنمية الابتكار والإبداع، لذا أصبحت المعرفة وإدارتها من المبادرات العامة الهامة في مؤسسات التعليم العالي، ومؤشراً دالاً على كفاءتها من خلال توليد المعرفة، وتخزينها، وتداولها، والتي تؤدي في النهاية إلى تطور الأداء، وتحسين العمليات والمخرجات (لايشن، 2013).

لقد تنامي دور المعرفة في نجاح الجامعات بالتحول إلى الإقتصاد العالمي الذي يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يؤكد على أهمية رأس المال الفكري الذي يتوفر في أذهان الأفراد وعقولهم ويعتمد على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، والمال، والعمل) فضلاً عن تحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التطور السريع في البيئة، وتمكين الجامعات من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها، وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودةً جوهراً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، ووضع تحديات أمام الجامعات للبحث في أفضل السبل لإدارتها بطريقة أكثر نظامية وفاعلية من أجل تشجيع عمليات إيجاد وتبادل المعرفة ونشرها وتطبيقها، التي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية، والتجديد والابتكار، والكفاءة وتحسين أفضل العلاقات بين العاملين (الجيوي، 2011).

يعول المجتمع على مؤسسات التعليم العالي في المساهمة بفاعلية في بناء المعرفة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وإمكانيات علمية متقدمة، ومن ثم لا بد أن تكون مؤسسات التعليم الجامعي في وضع ديناميكي قابل للتجديد والتطوير لملائمة مستجدات العصر ومواكبة تطوارته ومواجهة تحدياته، فالتعليم العالي أحد الضمانات والركائز الأساسية التي يبني عليها نهوض الأمم وتقدمها فمن خلالها يمكن أن تؤدي خطة التنمية الشاملة ثمارها لأنه أداة الفكر وقاطرة النهضة في أي مجتمع (عوض، 2012).

من هذا المنطق فإن الجامعات مطالبة بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة حيث أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بطريقة فاعلة باعتبارها محكاً رئيساً يحدد معايير تقدم الجامعات (اليحيوي، 2011).

كما ويمتاز عصرنا الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في كافة مجالات الحياة وشمل هذا التطور مفهوم التربية وأهدافها، حيث تطور دور المؤسسة التربوية الحديثة "ولا سيما في الجامعات" تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها، وتغيرت أهدافها، واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة الجامعية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون الجامعة، بل أصبحت وسيلةً هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلاب، والمعلمين، والعاملين في الجامعة والمناهج، وطرق التدريب، والنشاط، والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية (الطعاني، 2012).

كما شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تحولات وتغيرات غير مسبوقه في مجال المعرفة والمعلومات من حيث إضافه أساليب ووسائل في حفظها ونقلها. ومن أبرز أبعاد هذه التحولات والتغيرات تزايد أهمية المعرفة بوصفها المحرك الرئيسي للتنمية الاجتماعية وثورة المعلومات والاتصالات، هذه الثورة التي تتطلب توفير عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الإسهام في إنتاج المعرفة وتسخيرها لخدمة المجتمعات، فضلا عن ضرورة دعم وتطوير الكوادر البشرية، حتى تكون مؤهلة لمواكبة هذه التطورات واستثمارها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة. ومجتمع المعرفة هو الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءه في جميع مجالات النشاط المجتمعي، حتى أصبحت المعرفة بصورة متزايدة محركاً قوياً للتحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وأن ثمة رابطة قوية بين إكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية للجميع (الحسن، 2008).

أصبحت المعلوماتية المحدد الرئيس الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرين والعامل الحاسم فيه، مما يعني أن القوة والسلطة أصبحتا مرتبطتين بالوصول إلى المعلومات، والقدرة على استخدامها استخداماً مبتكراً. وغدت المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية (العلي وآخرون، 2006).

وتعد المعرفة من الموارد المهمة والحيوية لأية منظمة تستهدف الاستمرار والنجاح كونها تصاحب وتدخّل في صلب الأعمال والانشطة جميعها، فضلاً عن القواعد المعرفية والمعلوماتية الفنية السائدة للعمليات والتشغيل وصنع القرار على المستويات كافة (الجنابي، 2012).

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل إذا انها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهماً للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد إحتلت مكاناً مرموقاً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، وازدهرت بسبب ما حقته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط وبشكل غير محدود(المطيران، 2007).

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي إقتُرحت في بادئ الأمر كإطار ومدخل جديد في دراسة وفهم الأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، وأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، حيث تزايد الإهتمام بالمدخل المعرفي وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه والتي تعالج مواضيع إدارية واقتصادية مع تنامي ظاهرة التغير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة تضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغير، لاسيما بعد إدارة أهمية المعرفة بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المالية الملموسة، مما زاد من أهمية المعرفة (الكبيسي، 2005).

لذلك يعد تدفق المعرفة وإدارتها القلب النابض والعقل المفكر لبناء الكفاءات التعليمية المميزة لفاعليتها وتحقيق ميزتها التنافسية بهدف النجاح والبقاء سعياً نحو التفوق في مجال العمل. وعلى الرغم من قدم جذور إدارة المعرفة غير أنه لم يتبلور مفهوم إدارة المعرفة إلا في العصور الأخيرة التي طورت خلالها تقنيات الحاسوب والاتصالات، وفرص النشر واسعة النطاق والمشاركة، فضلاً عن إمكانية تخزين المعرفة الظاهرية واسترجاعها ونقلها وتوليدها (الجنابي، 2012).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن العالم يقف على أعتاب منعطف تاريخي غير مسبوق في المنظور الإستراتيجي لإستسراق المستقبل في ضوء التقدم الحاصل في إدارة المعرفة وإدارتها التقنية والتنظيمية لاسيما في اليات الاكتساب والمشاركة والتعليم والتوليد لإبداعي ومن خلال الاستعمال الحكيم للمعرفة (الجنابي، 2012).

وتشهد الجامعات اليوم تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات بل إن ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والإنترنت، مما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، خاصة وأنه أصبح من أهم مقومات نجاح الجامعة هو مقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر النهضة التكنولوجية المعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها، ومع عصر النهضة التكنولوجية وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة وبخاصة عن طريق الإنترنت وفي ظل هذه الظروف يتساءل البعض هل تحتاج المعرفة إلى إدارة - الجواب نعم - لأنه وخلال العقد الأخير وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة أدركت الجامعات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب الجامعات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك (الظاهر ونعيم، 2008).

ومن خلال السابق تتضح أهمية المعرفة وإدارتها في تقدم المجتمعات والأمم، وكذلك الدور الرئيسي الذي يجب أن تلعبه الجامعات بما تضمنه من كفاءات علمية وعلماء في شتى ميادين العلم والمعرفة في هذا المجال، والذين يقومون بدورهم في نقل العلم والمعرفة إلى الطلبة الذين يخرجون إلى المجتمع وقد غرست فيهم قيم العلم ومهارات الإبداع والتطور، من أجل النهوض بالمجتمع الفلسطيني والإرتقاء به حضارياً، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على قضية من أهم قضايا التطوير في الجامعات الحديثة وهي "إدارة المعرفة" خلال الإسترشاد بوجهات نظر أعضاء هيئات التدريس في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم.

2.1 مشكلة الدراسة

لم يعد الهدف الأساسي من عمل الجامعات نقل المعرفة من جيل إلى آخر بل تعدى ذلك ليصبح من أهم أهدافها توظيف المعرفة لتحقيق رغبات المستفيدين من خدماتها، وفرض هذا على الجامعات ضرورة توفير المناخ الملائم لتيسير عمليات إدارة المعرفة، وتدعيم عمليات الإتصال والتفاعل، بين الأفراد والبيانات والمعلومات، واستخدام التقنيات الإلكترونية في الوصول إلى المعلومة الدقيقة والمناسبة بأسرع وقت ممكن، وإزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون تحقيق إدارة المعرفة في الجامعة بصورة صحيحة، كما لم تعد مهمة إدارة الجامعة مجرد محاولة إقتناء المعرفة بل أصبح الأهم من ذلك كله العمل على إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها وحفظها ومن ثم العودة إليها باستمرار والسعي إلى تقويمها (عبد القادر، 2005).

كما أكدت (الأغا وأبو شعبان، 2010).دراسة طبقت على المجتمع الفلسطيني في ظل الوضع الراهن في قطاع غزة أنه لا يوجد تفاعل وتعاون بين الجامعات الفلسطينية بصورة تعمل على نشر المعرفة والثقافة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وأن إنتاج المعرفة يظل حكراً على منتجيه إذا لم يلق الوعي المناسب الذي يعمل على نشره وعرضه بصورة جذابه وفعّالة وتتوافق مع متطلبات عصر التعلم الإلكتروني

وبناءً على ما تقدم تظهر أهمية المعرفة وادارتها في تقدم المجتمعات وكذلك بيان الدور الذي يجب ان تلعبه الجامعات في هذا المجال، وكذلك استناداً الى الدراسات التي أوضحت أن هناك قصور في إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وكيفية تطبيقها في كل المؤسسات، وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصولها إلى مستوى فكري ومعرفي راقٍ ومتطور، إرتأت الباحثة أن تدرس مدى توفر إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، لما لها من أثر واضح في الإرتقاء بالأداء الجامعي إلى الأفضل، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها ؟

3.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي :-

السؤال الأول : ما مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها ؟

السؤال الثاني : هل تختلف تقديرات أعضاء هيئات التدريس حول مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك تبعاً للاختلاف في الجامعة، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث المنشورة ؟

وللتعرف على تأثير خصائص العاملين الديموغرافية (الجامعة، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث المنشورة) في الجامعات الفلسطينية (عينة الدراسة) على استجاباتهم نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم، استخدمت الباحثة الفرضيات الصفرية الإحصائية الآتية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الجامعة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الرتبة الأكاديمية .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير عدد الأبحاث المنشورة.

4.1 أهمية الدراسة

تعود أهمية هذه الدراسة :-

- 1- إلى تناولها موضوعاً بالغ الأهمية لكل المؤسسات بصفة عامة وللمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، ألا وهو موضوع إدارة المعرفة، والذي ازدادت أهميته في هذا العصر الذي يشهد تحولاً كبيراً في جميع جوانب الحياة، فثورة المعرفة الآن تتطلب تدريباً مستمراً للعاملين بالجامعة (أعضاء هيئات التدريس)، ولذا يتعين على
- 2- القيادة العليا بالجامعة أن تعمل على تطويرها وذلك من خلال وضع إستراتيجيات حديثة ومنهجيات واضحة وسليمة، وتدريب أعضاء هيئات التدريس بالجامعة باستمرار على مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع.
- 3- كما وتتمثل أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وذلك لحدثة نشأتها.
- 4- كما قد تساهم هذه الدراسة في الارتقاء بإنتاجية إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال ما ستقدمه من توصيات ومقترحات.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها.
- 2- مدى تأثير الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة على تقديراتهم حول مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظرهم
- 3- الخروج بالتوصيات والمقترحات حول تطوير إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم.

6.1 محددات الدراسة

- 1- المحدد المكاني: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعات محافظة الخليل (جامعة القدس المفتوحة ، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين) وجامعات محافظة بيت لحم (جامعة بيت لحم، وجامعة كلية فلسطين الأهلية، وجامعة القدس المفتوحة/فرع بيت لحم).
- 2- المحدد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2014/2013.

- 3- المحدد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على جامعة القدس المفتوحة / فرع الخليل في مدينة الخليل وجامعة القدس المفتوحة / فرع بيت لحم .
- 4- المحدد البشري: اقتصرَت على أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم .
- 5- كما تحددت نتائج البحث بالأداة المستخدمة وموضوع الدراسة .

7.1 مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: هي عبارة عن الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وخرن لكافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد واقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي الزيادات، (2008، ص38).

ويرى العتيبي (2008) أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي عمليات تتبناها المؤسسات التعليمية للحصول على الأصول الفكرية سواء كانت صريحة أو ضمنية وحفظها وتبادلها واسترجاعها بين الأكاديمين داخل المؤسسات وخارجها من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك في المعرفة، وتوفير البنية التكنولوجية المساعده لتحسن أداء المؤسسات وقدراتها التنافسية.

جامعة الخليل: تأسست جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة 1971، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالبا وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين، وتطورت الجامعة لتغطي حاجة المجتمع بالتخصصات المختلفة، فتم فتح فروع أخرى، وتخصصات مختلفة في العلوم والآداب، انضمت إلى كلية الشريعة الأم، وتحول اسم الجامعة إلى جامعة الخليل في عام 1980، فأنشئت كليات: الآداب، والعلوم والتكنولوجية، والزراعة، والتمويل والإدارة والتمريض، والتربية، والدراسات العليا(دليل جامعة الخليل، 2013).

جامعة القدس المفتوحة: مؤسسة فلسطينية تربوية تعليمية مقرها الرئيس بالقدس، ولها فروع تعليمية في المدن الفلسطينية بالضفة والقطاع وخارج الوطن في المملكة العربية السعودية، وتعتمد استراتيجية

التعليم المفتوح حيث تسهم في نقل التعليم للدارس في موقع إقامته أو عمله بحيث يمكن للدارس المزوجة بين التعليم والعلم، وان يكيف برامج الدراسة وسرعة التقدم فيه بما يتفق مع أوضاعه وظروفه (الموقع الإلكتروني لجامعة القدس المفتوحة، 2012) .

جامعة القدس المفتوحة / فرع الخليل: أنشئ فرع الخليل مع إنشاء نواة جامعة القدس المفتوحة، حيث كانت بدايتها في عام (1991) التحق بالمنطقة "163" طالباً وطالبة في حينها، وبلغ عدد الطلاب عام 2010/2009 (4916). افتتح مركز يطا/فرع دورا الدراسي عام (2001)، نظراً لزيادة الإقبال على الجامعة من قبل سكان المنطقة الجنوبية وسكان مدينة يطا، ولمواجهة سياسية إغلاق المناطق، وعدم تمكن الطلبة والعاملين من الوصول إلى فرع مدينة الخليل (الموقع الإلكتروني لجامعة القدس المفتوحة، 2012) .

جامعة بوليتكنك فلسطين: تأسست رابطة الجامعيين عام 1953 كجمعية خيرية تهدف إلى رفع مستوى الحياة الثقافية والعلمية لإبناء فلسطين، ولعل تأسيس معهد البوليتكنك عام 1978 كان من أهم إنجازاتها. حيث تحول هذا المعهد ليصبح جامعة بوليتكنك فلسطين عام 1999. ومنذ ذلك الوقت باتت هذه الجامعة الأولى على صعيد الوطن في مجال التعليم التقني ورائدة في التعليم الهندسي. ويبلغ عدد طلبتها حالياً نحو (6000) طالباً وطالبة. وتتمتع الجامعة بعضوية مجلس التعليم العالي الفلسطيني واتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية واتحاد الجامعات العالمي. حيث جاء إنشاء هذه الجامعة تلبية لاحتياجات المجتمع المحلي من الكوادر المتخصصة القادرة على إحداث تغيير إيجابي في التنمية البشرية والبيئية والنمو الاقتصادي، في المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية، وليساهم في إنتاج المعرفة الإنسانية والتقدم الحضاري (جامعة بوليتكنك فلسطين، 2012).

جامعة بيت لحم: تأسست جامعة بيت لحم عام 1973 في مدينة بيت لحم، في شارع الفريز على أرض مساحتها 17 ألف متر مربع، تعود ملكيتها لرهبانية دي لاسال. في تشرين الأول عام 1979 تم تشكيل مجلس أمناء محلي لها. في عام 1976 عملت عضواً مشاركاً في تأسيس مجلس التعليم العالي الذي تبنى مهمة التعاون والسعي لايجاد مساعدات مالية للجامعات الفلسطينية. في أيار 1981 أصبحت عضواً في اتحاد الجامعات العربية. في جامعة بيت لحم كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية إدارة الأعمال، وكلية التمريض، وكلية التربية ومعهد إدارة الفنادق والسياحة،(موقع جامعة بيت لحم، 2011).

جامعة فلسطين الأهلية: كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة خاصة للتعليم الجامعي العالي، ونواة جامعة فلسطين الأهلية. تأسست الكلية عام 2006 بتضافر جهود نخبة من الأكاديميين، ورجال الأعمال، والمستثمرين الذين أسسوا شركة جامعة فلسطين الأهلية. تقدم خدماتها التعليمية لأبناء الشعب العربي الفلسطيني وللناس كافة ممن تتوفر فيهم الشروط الخاصة للالتحاق بها. ويوجد فيها العديد من الأقسام الأكاديمية وهي الأداب، والعلوم الإدارية والمصرفية، وتكنولوجيا المعلومات، والحقوق، والعلوم الطبية المساندة، والدراسات الإسلامية، والمهن التطبيقية - دبلوم (دليل جامعة فلسطين الأهلية (2011-2012).

جامعة القدس المفتوحة / فرع بيت لحم: تأسس فرع بيت لحم الدراسي عندما انطلقت الجامعة في الوطن عام 1991. وقد تطور الفرع الذي أطلق خدماته في مبنى صغير، بسبب ازدياد الإقبال على الدراسة في الجامعة، ما دفع إدارة الجامعة إلى شراء قطعة أرض في مدينة بيت جالا التي لا تبعد أكثر من كيلومترين عن مدينة بيت لحم، وإنشاء مبنى حرم جامعي جديد متكامل وواسع وحديث سنة 2007، يقدم خدماته التعليمية لطلاب الجامعة، ويوجد فيها العديد من التخصصات الأكاديمية، كلية التكنولوجيا، والعلوم التطبيقية، وكلية التنمية الإجتماعية والأسرية، وكلية العلوم الإدارية والإقتصادية، وكلية التربية .

جامعة القدس المفتوحة / بشكل عام: وهي التي تعتمد نمط التعليم المفتوح، ويعني بصفة عامة نقل التعليم إلى الطالب في موقع إقامته أو عملة. وبذلك يمكن للطالب إن يزوج - إن شاء - بين التعليم والعمل. وتسعى جامعة القدس المفتوحة لأن تكون جامعة ريادية متميزة محلياً وعربياً في مجال التعليم المفتوح، وتطرح تخصصات ذات صلة قوية لحاجة المواطنين والمجتمعات العربية، كما وتقدم الخدمات التعليمية والتدريبية وفق فلسفة التعليم المفتوح، وتخريج كوادر علمية مؤهلة فكرياً ومهنيّاً تلبي متطلبات وحاجات سوق العمل. وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً. (دليل جامعة القدس المفتوحة 2011، 2012).

عضو هيئة التدريس: هو الأستاذ الجامعي الذي يدرس في إحدى الجامعات الفلسطينية والذي استجاب لأداة الدراسة التي أعدت لتحقيق غرض هذه الدراسة، علماً بأن أعضاء هيئات التدريس الممثلين بهذه الدراسة موزعون على جامعات محافظات الخليل و بيت لحم فقط وهم ممن يحملون شهادة الماجستير والدكتوراة برتبة أكاديمية (محاضر ، استاذ مساعد ، استاذ مشارك ، استاذ).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المعرفة

1.1.2 مقدمة

إن مفهوم المعرفة هو مصطلح قديم جديد لأن المعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وأصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية.

ورغم اختلاف المربين في نظرتهم إلى طبيعة المعرفة تبعا للتطورات الفكرية التي حدثت في العالم، إلا أن هناك إجماع بأنه " يجب أن ندخل مجتمع المعرفة ونحن ندرك أن المعرفة هي الوقود الأساسي لاقتصاده، والسبب الحقيقي لرواج ذلك الاقتصاد، وهذا يتطلب فهما أساسيا لماهية المعرفة." (العنبي، 2007: 35)

وللتفريق بين "البيانات والمعلومات والمعرفة" فقد اشار المطيران (2007، ص27)، الى ذلك حيث عرف :

1- البيانات بانها مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.

2- أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى إستفاده منها.

3- أما المعرفة : فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصه تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحله معينه، وهي أكثر قيمه وفائده، وبها يتم إتخاذ القرار.

2.1.2 مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)

أ. مفهوم المعرفة لغة

تعرف المعرفة لغةً: المعرفة مشتقة من الفعل يعرف أي يصل إلى معلومات أو انباء عن طريق التعليم أو الخبرة. كذلك هناك من يعرف المعرفة بانها هي كل ما هو معروف أو مفهوم.(أبو النصر، 2008، ص25).

ب. مفهوم المعرفة اصطلاحاً

هي مجموعة من المعاني والمعتقدات والأحكام والمعلومات والحقائق والمفاهيم والتصورات الفكرية في الحقول المختلفة التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة (مرعي والحيلة، 2011، ص42).

والتعريف الإسلامي للمعرفة هو كل معلوم دل عليه الوحي والحس والتجربة وهو مقابل التعريف المعترف به لدى اليونسكو المعرفة كل معلوم خضع للحس والتجربة (عطية، 2009، ص151).

وبالاستناد الى هذا التعريف يمكن إستخلاص المضامين الآتية:

1) الإستخدام يتضمن: إبرازاً لدور الذكاء بقيادة العمل وكذلك إمكانية قياس النتائج المتوقعة للأداء.

2) الذكاء الجماعي: الجماعية تعني أهمية الشراكة، ولهذا السبب فإن هناك حاجة لتحديد مصدر المعرفة وملكيته بالإضافة إلى تزويد اليات ومحفزات تقاسم المعرفة.

3) إنجاز الأهداف الإستراتيجية تعني: أن إدارة المعرفة ترتبط بقوة الإستراتيجية، وتمكين الخطة الرئيسة للمنظمة في إنجاز أهداف بعيدة الأمد (الخفاجي، الهيبي، 2009، ص88).

ويرى ياسين(2007) أن المعرفة: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي توجه الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

وهناك من يرى بأن المعرفة هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" المغربي، (2002، ص34).

أما الصباغ، (2002، ص67) فيعرفها على أنها " مصطلح يستخدم لوصف فهم أي فرد للحقيقية ويمكن وصف المعرفة على أنها " مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المنظمة، ومنتجاتها، وممتلكاتها، ونظمها، وعملياتها.

3.1.2 أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها وإستثمارها. وضمن هذا السياق أكد نجم، (2006) على أن المعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وبفرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد.

وبين القرني (2009) أنه يمكن تقسيم المعرفة الى معرفة ضمنية، والمعرفة الظاهرة حيث تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة التي تتعلق بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ومن الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، أي أنها تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخص، أما المعرفة الظاهرة فتشير إلى المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين .

وتعرف أيضاً بأنها: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب والمدونات، والتقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد،

ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، ص43).

كما يمكن النظر إلى المعرفة الضمنية بأنها: هي المعرفة المخفية، وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن إستثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والممارسات (عليان، 2008 ، ص39).

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى إستنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للتميز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها بهدف إدارة رأسمالها الفكري(اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004).

ويؤكد نور الدين، (2010) على أن المعرفة الظاهرية تشمل:

1- **البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقويمها دون أحكام أولية مسبقة.

2- **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي والصور والرموز.

3- **القدرات:** فالمعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطرق إبداعية، ومنحهم القدرة على تحليل وتفسير المعلومات، ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، وإذا لم تتوفر القدرات والكفاءات لدى الأفراد، فإنه يمكن القول بأن أحد محاور المعرفة الأساسية مفقود.

4- **الاتجاهات:** بالإضافة إلى البيانات والمعلومات والقدرات فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات؛ حيث تمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسة والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف، ويشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الظاهرية ، ومن أهمها:

أ- يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسم).

ب- أنها قابلة للمشاركة.

ت- تخضع لقواعد وتعريفات.

ث- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.

ج- توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قرطتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتجلي إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب (الزيادات، 2008).

4.1.2 أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد ، إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام (العلي وآخرون، 2009).

وتبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات والاتصالات، وإستخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العملية في كافة مجالات عمل الإقتصاد، وتطوير نشاطاته، ونموه، الذي يتمثل فيما يأتي:

1- الزيادة المستمرة والسريعة في إستخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات

الأعمال.

2- تمثل المعرفة العملية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.

3- الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.

4- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً، ونتاجاً، واستخداماً، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث.

5- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي أعمال كثيفة العلم.

6- تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها (خلف، 2007).

كما تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، إنما في إضافة قيمة لها أو لا، وفي الدور الذي تؤديه المؤسسة للاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم من خلاله التأكيد على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً. وتبرز أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية: (الزيادات، 2008) .

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة .

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لإفرادها وجماعتها .

3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتوجيه التعقيد المتزايد فيها.

4- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

5- تعد المعرفة البشرية مدرس الأساس للقيمة.

6- تعتبر محركاً أساسياً لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية .

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

5.1.2 نشأة المعرفة

تعود نشأة المعرفة منذ أن خلق الله الإنسان على وجه الأرض وجدت معه ألمعرفه بفطرته التي تطورت أثناء مراحل حياته البدائية، ولا بد من الإشارة إلى قضية هامة أثارها القرآن، وهو بصد الحديث عن أصل المعرفة، وهي أن أصل المعارف كلها يعود إلى الله سبحانه، فهو الذي خلق وعلم الإنسان ما لم يعلم. وأن هذا الإنسان بما أعطاه الله من المعارف والاستعدادات اللازمة لتحصيلها، لا يتصرف في هذا الكون، شخصية مستقلة بذاتها، يعبد الحس ويقدهسه، أو يعبد العقل ويقدهسه، كما في الاتجاهات الفلسفية الشاردة عن هدى الله. وإنما يتصرف من منطلق أنه مخلوق ومدين في أصل خلقه الله سبحانه، وعارف مدين في أصل معرفته الله تعالى. (الكردي، 2003)

وقدم الكبيسي (2005) تسلسلاً لنشأة المعرفة كالآتي:

- 1) إقترنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية التي إنصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء.
- 2) تم تأطير المعرفة نظرياً عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي إمتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو ما ميز اليونانيين عن البابليين والفراعنة الذين إستخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون.
- 3) في العصور الإسلامية الأولى ونتيجة حث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره تعالى في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على محمد(ص): (اقرأ باسم ربك الذي خلق) بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها.

بينما حدد (Prusak)2000 أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالآتي:

- 1- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- 2- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة إكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
- 3- الإنفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

6.1.2 خصائص المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح على أن المعرفة غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالإستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معانٍ ومضامين مختلفة، بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل إستخدامها وتطويرها.

ويمكن الإشارة الى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يأتي:

- 1- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة في المرحلة الراهنة، لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .
- 2- **التنظيم:** فالمعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.
- 3- **البحث عن الأسباب:** فالتسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث، ومعرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- 4- **الشمولية واليقين:** فشمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة.(الزيادات، 2008).

وقد ذكر (Kluge & others, 2001) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

1- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة، أو فهم المعرفة، أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لإستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد وإبتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2- القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشئ نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3- الطبيعة المضمرة: يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كشكل نتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً، أو يخرج جزءاً منه، أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لإستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

4- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كلٍ منهما.

5- الزوالية: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال إمتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

- 6- اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.
- 7- التجديد والإستمرارية (التراكمية): فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والإبتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الإستمرارية والتجدد.

7.1.2 مصادر المعرفة في المنظمات

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. ضمن هذا السياق فقد عرف (Saffady, 2000) مصدر المعرفة بأنه: هو المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، والذي يحدد حدود المعرفة هو الذكاء، والتعلم، والخبرة .

وقد بينت دراسة (Marquardt, 2002) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها في المنظمات وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية

(السمعية البصرية واللمس، والذوق، والشم) على إكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم، والتسبيب، والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والإختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الإختلاف في المسائل والمدرجات المذكورة آنفاً.

بينما يرى آخرون أن هناك مصادر أخرى للمعرفة كما يأتي:

1- الكتب والوثائق المدونة: فالكثير من المعارف موجودة في كتب ووثائق والكثير جداً متاح للجميع وهذا يجعل بالامكان الحصول عليها من خلال دراستها.

2- الإنسان: يعتبر المصدر الآخر المهم للمعارف خاصة الحديثة والجديدة والمحدودة هو دماغ أو عقل مجموعة من الاشخاص يملكون هذه المعارف، وبالتالي فقد يكون الإنسان المصدر الأهم للمعارف الحديثة.

3- الأجهزة والأدوات والمنتجات: إن أي جهاز أو منتج هو وسيلة لتجسيد وحفظ أو خزن كمية هائلة من المعارف. أن الأجهزة والأدوات تدلل على نضج هائل في المعرفة فحتى يستطيع الإنسان تصنيع آلة ما يحتاج الى كمية هائلة من المعارف. كما يضمن توفيرها لآخرين بمعارف وقدرات محدودة للإستفادة منها. ويمكن لأية منظمة أن تحصل على المعارف التي تحتاجها باقتناء الأجهزة والأدوات المتاحة والتي قد تكون بديلاً عن الوثائق المكتوبة وعن الإنسان أي أن تحديد المصادر التي ستعتمد لإقتناء المعارف يمثل بعداً مهماً لإدارتها (الطاهر، 2010).

8.1.2 توليد المعرفة

توليد المعرفة: تعني عند العديد من الكتاب (إبداع المعرفة)، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بطريقة وبصورة ابتكارية مستمرة، وكما تزود المؤسسات بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية .

9.1.2 أنماط تحويل المعرفة

أشارت عدة دراسات إلى أنماط تحويل المعرفة حيث أن المعرفة يتم إيجادها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك ضمن أربعة أنماط هي كالتالي:

1- المعرفة المشتركة Socialization: التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الإشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر. ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذ ما جرد من الإنفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة (توفيق، 2004).

2- المعرفة الخارجية Externalization: التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم فروض، نماذج نعبر عن جوهرها باللغة أو الكتابة، غير أن التغيرات كثيراً ما تكون غير كافية وغير متنسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

3- المعرفة التجميعية Combination: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ودمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي. ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشو معرفة جديدة. وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب (العمرى، 2004).

4- المعرفة الداخلية Internalization: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيمة.

إن المعرفة المنشأة بواسطة كل واحد من أنماط تحويل المعرفة مختلفة بطبيعة الحال، وإستمرار تفاعل محتويات هذه المعرفة مع بعضها يؤدي لإستمرارها وتضخيمها بما يعرف "بحلزونية المعرفة".

5- حلزونية المعرفة: إن المنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة التنظيمية، وينبغي على المنظمة أن تعبئ وتحشد المعرفة الضمنية المنشأة المتراكمة على المستوى الفردي، ويتم تضخيم المعرفة الضمنية المعبأة "تنظيماً" من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة وبلورتها عند المستويات الأعلى. وهكذا فإن خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد ثم تتدرج صعوداً عبر المجتمعات، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية (توفيق، 2004).

10.1.2 خزن المعرفة (حفظ المعرفة)

عمليات حفظ المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان/ وتشير عملية حفظ المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية / فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملونها الأفراد الذين يغادرون العمل لسبب أو لآخر. ومن هنا بات الاحتفاظ بالمعرفة أو مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعمل بالعقود المؤقتة.

وقد أشار العلواني، (2006) إلى أن خزن المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن إنتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

1- الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ

علي خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الإنتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

2- الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والإتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على إستفساراتهم.

وضمن هذا السياق يؤكد عليان (2008) على أن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية إسترجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

11.1.2 توزيع المعرفة

يعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والإجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالإجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (العلواني، 2006).

12.1.2 تطبيق المعرفة

يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرع المناسبة، وبناءً على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وارتقاءً (عبد الوهاب، 2007).
وبين ياسين (2007) بأن عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأمل وكفاءة العمل

وفعاليتها. فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي. وأينما تحولت المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، فعند ذلك تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة والمجتمع

13.1.2 اكتشاف المعرفة

يمكن تعريف عملية اكتشاف المعرفة بأنها عملية تطوير معرفة ضمنية أو ظاهرة من بيانات ومعلومات أو من تحليل معرفة أخرى سابقة حيث تعتمد عملية إكتشاف معرفة جديدة ظاهرة بشكل مباشر على عملية (التركيب)، وخلال ذلك فإن الأقسام المتعددة من المعرفة الظاهرة (وأیضا البيانات والمعلومات) يتم تحليلها من أجل إنشاء المزيد من المعرفة الجديدة الظاهرية والمركبة حيث أنه خلال كل من عمليات الإتصال والإندماج وعمليات التحليل المتقدمة على قطع المعرفة المتعددة الظاهرية يتم إنشاء معرفة ظاهرية جديدة وذلك إما بشكل متزايد أو بشكل أساسي (راديكالي)، ومن خلال المعرفة الظاهرية والحالية إضافة إلى البيانات والمعلومات يتم إجراء العديد من النشاطات عليها مثل إعادة التهيئة وإعادة التصنيف وإعادة سياقها وذلك من أجل إنتاج معرفة ظاهرية جديدة . وفي حالة المعرفة الضمنية يتم إنشاء معرفة جديدة من خلال عمليات دمج للعديد من مصادر المعلومات والبيانات والمعرفة السابقة وهذه العملية تحدث بإستخدام بطريقة الإجتماعية. والإجتماعية هي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد وعادة من خلال العديد من الأفراد وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في الشركة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، فعلى سبيل المثال، عملية عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات تعمل على مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين ولفهم طريقة العمل بشكل أفضل (طيطي، 2010).

2.2 إدارة المعرفة

1.2.2 مقدمة

تحتاج كل منظمة إلى الإهتمام بالمعرفة والمعلومات التي تلزمها للعمل وإلى إدارة المعارف. فعندما يقرر عدد من الاشخاص تأسيس مؤسسة أو منشأة أو منظمة ما فإن عليهم تحديد قائمة بالمعارف التي تحتاجها تلك المؤسسة أو المنظمة لتعمل. وتحاول كل منشأة أو مؤسسة تحديد هذه المعلومات والمعارف ومصادر الحصول عليها وخصائصها الرئيسية وكيفية تطويرها. فإدارة المعرفة إذن هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها. (العمرى، 2004)

ويهتم علماء الإدارة بهذه المعارف في موضوعين:

الاول: تكنولوجيا المنظمه والتي هي المعارف التي تنعكس على شكل وتصميم المنظمة.

الثاني: وهو البحث والتطوير وهو الجهد الموجه لتطوير هذه المعارف خاصة المعارف الضرورية للإنتاج. ان المعارف التي تنعكس على شكل وتصميم المنظمة هي التي تؤثر على دوائرها ومهام العاملين وطريقة عملهم. فمن يريد إنتاج سلعه يلزمه أن يتعرف على المعلومات اللازمة لإنتاج هذه السلعة وخصائص المعارف ومصادرها للحصول عليها (الطاهر، 2010، ص17).

وتتحول أغلب المنظمات الى منظمات قائمة على المعرفة والمهارات الاكثر اهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات والدول . لهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جداً سواء من مصادر داخلية أو خارجية (تيشيوري، 2006، ص75).

2.2.2 مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الإهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت بإختلاف تخصصات الباحثين وإختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي:

(Malhotra, 2000):

أ- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التتقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، والنظم الخبيرة، ونظم المعالجة التحليلية الفورية، ونظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. لذا حرصت الباحثة على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

يرى(Chou (2005 أن إدارة المعرفة هي: عملية يتم بموجبها إستخراج وإستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء وإلتزام العملاء .

ويرى(Delong (2004 بأن إدارة المعرفة هي: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان إستمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة .

هذا وقد إستنتج الأكلبي (2008) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين، أو مستشارين، أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل إستخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة .

وعرفتها الزامل (2003، ص42) بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات وإتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو

خدمات) وإستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي .

أما مجلة تطبيقات إدارة المعرفة فعرفت إدارة المعرفة بأنها العمليات والأدوات والبنى الأساسية التي تستخدمها المنظمة باستمرار لتحسين وإدارة وإستغلال جميع العناصر المتاحة في قاعدتها المعرفية والتي تعتقد بأنها ذات صلة بتحقيق أهدافها (الخطيب وزيعان، 2009، ص38).

وعليه فإن إدارة المعرفة ضمن هذا المنطق العلمي هي عبارة عن حزمة من التقنيات التي تساعد في تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة . ولتحقيق هذا الهدف يتطلب من الإدارة تحفيز الأفراد العاملين على العمل المتفاعل المشترك في أشكال تنظيمية مختلفة من بينها فرق العمل ومشروعات الإنجاز وغيرها من أشكال تبادل المعرفة والخبرات. كما يتطلب الأمر بناء وتطوير نظم تتولى ترميز وتخزين معارف وخبرات الأفراد وفرق العمل وتساعد في ذات الوقت على تعزيز أنشطة المشاركة البيئية الحية بالمعارف وتبادلها ونقلها من فريق إلى آخر، ومن مستوى إلى آخر (ياسين، 2007، ص43).

3.2.2 مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

ما زال مفهوم إدارة المعرفة يعد حديثاً في المؤسسات التربوية، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في الجامعات والكليات.

فقد عرفت دراسة (Petrides & Nodine (2003) إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بأنها: إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر أساسية في المنظمة وهي: (الأفراد، والعمليات، والتقنيات) لتمكين المنظمة من إستثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فاعلية .

وقد عرفها العتيبي (2008، ص57) بأنها: العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة، وإيجادها، وتنظيمها، وأستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع أفراد المنظمة والمستفيدين من خارجها .

أما أبو خضير (2009، ص27) فعرفها بأنها: جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام بالمؤسسة التعليمية في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، ومعارف، ومهارات، وخبرات، وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي .

4.2.2 نشأة ادارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب، وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم العلي، وآخرون، (2009).

وقد أشار(العلي وآخرون، 2009) إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1- إعادة هندسة العملية الإدارية (Business Process Reengineering (BPR): وتعني "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

2- ادارة الجودة الشاملة : عرفت المنظمة العالمية للمقاييس (International Organization for Standardization) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى (ISO9004, 2000). وتعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق

الدقيق للطرق الكمية والأستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل .

3- إدارة المعلومات Information Management: هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، و تخزينها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها .

4- المنظمة المتعلمة Learning Organization: ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن بإستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها .

5.2.2 أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي كما وضحها الساعد وحريم،(2004) تعود للأسباب الآتية:

- 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة إزدياد الإبتكارات والإكتشافات الجديدة.
- 2- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- 3- قلصت زيادة المنافسة أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية إستقطاب هذه الكفاءات.
- 4- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- 5- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
- 6- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- 7- جذب الزبائن الجدد.
- 8- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

كما أشار الكبيسي (2005) الى أنه يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في الآتي :

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.
- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

كما تأتي أهمية إدارة المعرفة استناداً إلى (Rastogi(2000) من خلال نشاطاتها المختلفة وهي :

- 1- إنتاج معرفة جديدة.
- 2- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.
- 3- الحصول على المعرفة في صنع القرار.
- 4- إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات.
- 5- تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- 6- تسريع نمو المعرفة من خلال الإبتكار والحوافز.
- 7- نقل المعرفة المتوفرة الى إقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

6.2.2 مبررات استخدام إدارة المعرفة:

تتعدد مبررات استخدام ادارة المعرفة وتبرز في مقدمتها الآتية:

1. الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج، والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغيرات على منظمات الأعمال أن تتكيف لها بأسلوب إداري يمنح المنظمة القدرة في تحقيق الإستجابة المناسبة في الوقت المناسب، ويمكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

2. العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والاساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال، حيث أن الاقتصاد العالمي وبحكم هذا التغير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والموارد البشرية والأفكار.

3. ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية والترابط مما أدى الى ظهور الأعمال الإلكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة إتصالات سهلت عملية الدخول إلى مواقع المنظمات والحصول على معلومات المسموح بها.

4. الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلب منظمات الأعمال العربية وبالأخص الدعم الحكومي المالي والقانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية (الهيبي، 2007).

كما يمكن تحديد أبرز مبررات إدارة المعرفة من خلال الآتي (الجنابي، 2012) :

- 1- خلق الفوائد الآتية من المعرفة والتعلم منها .
- 2- لها تأثير ايجابي على عمليات الأعمال .
- 3- تمكين المعرفة من تهيئة نفسها للاستجابة السريعة للزبائن، وإيجاد أسواق جديدة، وتطوير المنتجات الجديدة والتحكم بالتقنيات المستجدة .
- 4- بناء الثقة المتبادلة بين عاملي المعرفة والإدارة وتسهيل التعاون في تدبير المهام المتسارعة
- 5- بناء حساسية أفضل تجاه "استنزاف العقول" .
- 6- تأمين المشاركة الناجحة والكفايات الجوهرية مع المجهزين والزبائن والباعة والمؤسسين .

7- تقصر منحى تعلم، وتسهل الإسهام المعرفي، وتسرع عملية التدريب لبلوغ أعلى مستويات الإنجاز.

8- تعزيز قدرة العاملين على حل المشاكل من خلال تيسر سبل توليف المواضيع، وأدلة الزبائن، والمصادر الضرورية للملفات .

7.2.2 مبررات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والإستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة والتميز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة. ولم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها في رفع سوية العملية التعليمية والإرتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غدا من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي كياناً وسمعة في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحده مقياس الكفاءة ومعيار الأداء.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن أي مجتمع يتطلع إلى التميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل أساسي بمؤسسات التعليم العالي، لأن هذه المؤسسات تقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها بمصطلح "إدارة المعرفة". فإدارة المعرفة أينما كانت هي من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات (عبد الوهاب، 2007).

وتحول الجامعات للإهتمام بادارة المعرفة الإدارية لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء إستجابة لعدة منطلقات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغير في إتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات، تتمثل فيما يلي:

1- تعاظم دور المعرفة الإدارية في نجاح الجامعات لكونها فرصة كبيرة ورفع موجودات الجامعة لتوليد الإجراءات الجديدة لتخفيض التكلفة .

- 2- العولمة التي جعلت المنظمات العالمية على تواصل مباشر مع وسائل سهلة قليلة التكلفة كالفنائيات والإنترنت أسهمت في تسهيل ايجار وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الإتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية للاتصالات .
- 3- إدراك أثر المعرفة الإدارية في فاعلية الأداء الإداري و القدرة على قياس الأثر بشفافية .
- 4- إدراك أن المعلوماتية والمعرفة تمثل موجودات رأس المال الفكري في الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية وأنها أهم من المصادر التقليدية الأرض والمال .
- 5- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها فضلاً عن وجود أنواع مقدرة من المعرفة ونوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها .
- 6- الصيغة الديناميكية للمعلومات المعرفية وامكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة تجعل من إدارتها عملية معقدة لما يحتم تطوير برامج لإدارة المعرفة .
- 7- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم وتفسير نقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن المضافة للمعلومات .
- 8- التغيير الواسع والسريع في اتجاهات المستفيد التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات .
- 9- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة الإدارية في معالجتها خاصة في مجال التنافس، والإبداع و التجديد. الكبيسي(2005)؛ السامرائي(2004) ؛ الروز(2006) .

بينما يرى آخرون أن من مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الآتي:

- 1- تعد البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية كالجامعات والكليات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر إحتياجاً لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقاً من الدور المناط بها في المجتمع، إذ أن الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الإهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم

في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، والبحثي، والإبتكاري)، ويؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (أبو خضير، 2009).

2- وقد أوضحت دراسة (Kidwell & other, 2008) أن إيجاد المعرفة وإبتكارها وإكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات والكليات، وذلك يؤكد على أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل للتحسين والتطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

8.2.2 سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي

ذكر الصاوي(2007) ثلاث سمات لإدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي:

- 1- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق: حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني.الخ.
- 2- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان : بالاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو.
- 3- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان : أصبح الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و 365 يوماً في السنة خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل مستمر وبلا زمن محدد.

9.2.2 فوائد إدارة المعرفة

يشير الباحثون إلى أن لإدارة المعرفة فوائد جمة حيث أنها تساعد على تفادي عيوب الإدارة بشكل عام في أي منظمة ،فالإدارة التي تعمل بعيداً عن إدارة المعرفة تقع في أخطاء وعيوب ومشاكل تنعكس على العاملين وعلى الأداء والإنتاج والكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، فإدارة المعرفة تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وترتكز أيضاً على الانتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول لأن الجهد المبذول قد يكون ضائعاً ولا يؤدي إلى النتائج المرجوة ويمكن ذكر الفوائد التالية لإدارة المعرفة (نور الدين،2009) :-

- 1-رضى العملاء والمراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.

- 2- تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة للعملاء.
 - 3- تحسين صنع وأتخاذ القرارات.
 - 4- تطوير الإبتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية، وإبتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
 - 5- تقليل أزدواجية الجهد والوقت والمال.
 - 6- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية.
 - 7- الرضى الوظيفي عند العاملين.
- إن إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصناع القرار في المنشأة قادرين على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدمين الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء وجهد كبير، فلا بد من إدراك أن إدارة المعرفة تركز على الشيء الذي تعلمه بشكل صحيح.

10.2.2 مبادئ إدارة المعرفة

- أكد (Lee & Choi, 2003) أن مبادئ إدارة المعرفة هي:
- 1- التعاون Collaboration، وهو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء هيئة التدريس (كفريق عمل) مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم ، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام العلمية.
 - 2- الثقة Trust ، حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
 - 3- التعلم Learning ، وهو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الطلاب القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير الطلاب بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.
 - 4- اللامركزية Decentralization ، تشير لتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.
 - 5- الرسمية Formalization ، وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار الجامعة.

- 6- الخبرة الواسعة والعميقة Shapes Skills ، ويعني ذلك أن خبرة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.
- 7- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات IT Support ، أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة ، وبما أن الجامعات هي أهم المؤسسات التعليمية فمن المفترض توفر تكنولوجيا عالية لتحقيق الأهداف التعليمية كافة
- 8- الإبداع التنظيمي Organizational Creativity ، يشير إلى القدرة على توليد القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء الهيئة التدريسية فالمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة الجامعة لتكون مبدعة وخلاقة.

11.2.2 متطلبات إدارة المعرفة

يرى المطيران (2007)، أن إدارة المعرفة تعد أحد عناصر النمو ذات الاهتمام بالحركة التجارية في عصرنا الحاضر، وهناك أعداد متزايدة بشكل سريع من المشاريع تتجه إلى تطبيق إدارة المعرفة، لحصولهم على منافع مؤكدة . ولإدراكهم لأهمية هذه الإدارة الحيوية، فإن الأعمال التجارية تنظر إلى إدارة المعرفة كأحد عوامل النجاح المهمة في المجتمعات المعاصرة الفعالة التي لا حدود لها، وعلى ضوء ذلك، ينبغي على المجتمعات والمؤسسات معرفة وإدراك لعنصر المهمة التي تتطلب تطبيق إدارة المعرفة، وهناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها على سبيل المثال :

1. دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر .
2. توفير بيئة تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة وموارد بشرية.
3. الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
4. توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة.
5. خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.
6. دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار.
7. تعزيز ودعم عمليات المعرفة في الجامعة.
8. تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة.

ويمكن أيضاً إضافة العناصر الآتية إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وهي:

1. تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
2. فتح قنوات الاتصال بالعالم الخارجي والاستفادة من تجارب الآخرين.
3. الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال ومحاولة أخذ ما يناسبنا من تلك التجارب دون المغالاة في الاختيار وذلك تبعاً لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة (عودة، 2010).

12.2.2 عمليات ادارة المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تضمنتها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أنها أربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. فقد أشار العلواني (2006) إلى أنه يمكن النظر إلى عمليات إدارة المعرفة كدورة متتابعة مكونة من أربع عمليات هي:

1- عملية تشخيص المعرفة: تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة، هل هي رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.

2- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة. وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

3- تخزين واسترجاع المعرفة : قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة وإسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً.

4- نقل المعرفة: المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة.

5- تطبيق المعرفة : وأكثر ارتباطها بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والإبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية ادارة المعرفة، استناداً إلى

- أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل إسترجاعها ونقلها إلى العاملين
- وأضاف أبو فارة وعليان (2007) العمليات الآتية لإدارة المعرفة :
- 1- عملية تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الإرتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية.
 - 2- السعي الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.
 - 3- عملية تنظيم المعرفة: يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة.
 - 4- تقاسم و تشارك المعرفة: يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الإجتماعي المباشر. ويشير أبو فارة و عليان (2007) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يعني التحول الفعال للمعرفة، إي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف يصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن مكانتها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.
 - 5- عملية تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والاضافة والتعديل واعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

13.2.2 تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر

حتمي لأن الهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين، (العمرى، 2004) :

الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لإرتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء .

14.2.2 مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة

إن تهيئة المستلزمات التنظيمية والبشرية والمادية تحتل أهمية وألوية، حيث أن عدم توفر تلك المستلزمات يقود إلى تطبيق غير سليم لتقنيات وآليات تلك الإدارة، وهذا يؤدي إلى تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة، وينعكس بأثار سلبية على نتائج الأعمال فيها وتبرز في مقدمتها تلك المستلزمات الاتية: (الهيئي، 2007) :

1. الهيكل التنظيمي: فقد شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيراً من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية، ومتطلبات التكيف معها، وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الإتصالات وقنواتها فقد أستلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم إستخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بإنقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي، أو بيئة انشائها الخارجي من جهة أخرى، ويظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الألتزام والولاء التنظيمي

وبشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء، ولما كان العنصر البشري أحد أهم مقومات إدارة المعرفة فإن زيادة التزامه وولائه يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المستهدفة.

2. القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة. وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، لذا فإن التطورات البيئية التي تعيشها بيئة الأعمال، ويتوقع لها أن تزداد تنوعاً وسرعة في المستقبل فقد استلزمت البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية. أن قدرة القيادة على خلق المعرفة، وتبادل تلك المعرفة بين القيادة وأطراف المنظمة والمتعاملين معها، يتطلب تفاعلاً مباشراً ومستمراً وغير رسمي من خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوار والتفاوض التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم، فإنتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية.

3. الموارد البشرية: إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، إي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الأبداع والإبتكار.

15.2.2 عناصر نجاح مشروع إدارة المعرفة

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمنياً كما أشار إليها اسماعيل (2012) فيما يلي :

- 1 - وجود نظام للفهم ونشر التعلم والمشاركة به .
- 2 - تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية ،وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة .
- 4- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمظمة .
- 5- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز اعمالهم .
- 6- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة اكثر من تخزينها .
- 7- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات اثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم .
- 8- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الاشمل للحوافز والمكافآت .
- 9- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للافراد .
- 10 - توفير الفرص للافراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش .
- 11 - التشجيع ومكافأة روح التعاون ،وتعلم الفريق ، والتأكيد عليهما بصورة دائمة .
- 12 - تاسيس انظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به .
- 13 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية .
- 14 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد المنظمة.
- 15 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية اولاً، طالما ان مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك علة مستوى المنظمة ككل .

16.2.2 التحديات الأساسية لإدارة المعرفة

التحدي الأساسي الذي يواجه المتعامل بإدارة المعرفة هو توضيح ما هي إدارة المعرفة وكيف يمكن لها أن تفي بيئة المنشأة كمدخل للمباشرة في العمل، فالمتعامل بإدارة المعرفة يجب أن يتواءم مع ثقافة المنشأة، إذ أن الثقافة المنظمة تحدد المجالات السلوكية اليومية الرئيسية للعاملين. والتحدي الآخر هو تقييم جوهر المعرفة من قبل الأقسام والعاملين، فأحد مصادر التقييم هو في مقارنة عوائد مبادرات إدارة المعرفة والنظر إلى الإنسان كأصل استثماري كما هو الحال مع التقنيات.

التحدي الثالث يكمن في تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة وإجراء عملياتها والتصرف بها فإدارة المعرفة يجب أن تسمح ليس بخزن المعلومات وحسب، وإنما في التعرف على آليات الوصول إلى

القرارات أيضا وأن تحويل المعرفة إلى فعل يتطلب التقاط المعلومات ذات الصلة بالمنظمة المعنية، المنظمة عليها أن تدمج إدارة المعرفة في نسيجها الثقافي .

التحدي الرابع هو أن إدارة المعرفة تقوم بمخاطبة المساحات المهمة الصامتة من المشاركة الجماعية، فالقابليات المشتركة السليمة تعني مساندة العاملين على الإسهام في المعلومات المطلوبة لكل أنواع المشاريع فضلاً عن الكفاءة والانتاجية فإن الفائدة الحقيقية للمشاركة هو الأبداع كنتاج طبيعي للعمل الجماعي المشترك في المنظمة . أن تطوير الأبداع هو لب إدارة المعرفة و إن التقنيات تمكن من ذلك، من خلال لقاءات ونقاشات الحوار "الجات"، ومن خلال الإجتماعات التي تستعمل تقنيات المعلومات الأخرى .

التحدي الخامس هو مواصلة البحث في إدارة المعرفة لاستيعاب القابليات الراهنة، وأن الباحث عليه أن يكتشف طرائق الجمع والخرن والتعامل وتوزيع المعرفة وفقاً لخصوصية هيكل الشركة وعملياتها. ان عمليات إدارة المعرفة تعني التعامل والالتزام ازاء التغيير. والمنظمة عليها الفعل وفقاً لما تتعلمه والتكيف معه باستمرار ازاء البيئة الديناميكية لاستغلال فوائد مبادرات إدارة المعرفة دون الالتفات إلى الوراء الذي يغدو تقليدياً (الجنابي، 2012).

17.2.2 أخطاء إدارة المعرفة

أشار الجنابي(2012) في دراسة أعدها (فاهي وبروساك) غطت حوالي مئة مشروع معرفي كشفت عن أحد عشر خطأ كبيراً والأكثر شيوعاً في إدارة المعرفة، وهي:

- 1- عدم تطوير تعريف علمي للمعرفة.
- 2- التأكيد على رصيد المعرفة على حساب تدفق المعرفة.
- 3- رؤية المعرفة بشكل أساس كوجود خارج رؤوس الأفراد.
- 4- إعطاء القليل من الإهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية.
- 5- فصل المعرفة عن مستعملها.
- 6- التركيز على الماضي و الحاضر وليس على المستقبل.
- 7- الإخفاق في معرفة التجريب.
- 8- الإيصال التكنولوجي بديلاً عن التفاعل الأنساني.
- 9- البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة الوارد عند الجنابي،(2012).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة العلول (2011) " التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفين، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر.

وتعرفت دراسة ماضي (2011) إلى اتجاهات مدراء البلديات الكبرى في قطاع غزة تجاه مفهوم إدارة المعرفة ودرجة تطبيقه، وعلاقته بالمستوى الوظيفي، وتسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة إستبيان عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها إحصائياً. حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (388) موظفاً من المدراء والموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء، وبينت النتائج أن إدارة المعرفة تحتاج إلى تطوير. وتبين وجود اتجاهات إيجابية بدرجة متوسطة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.

بينت دراسة الزطمة (2011) مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المنقرعين في خمس كليات من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس والبالغ عددهم (455) فرداً، وأعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (279) مفردة. وقد توصل الباحث لعدد من النتائج أهمها: جاءت درجة توفر البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، والمعرفة الضمنية بوزن (79.64%)، والمعرفة الصريحة بوزن (72.72%) والبنية التحتية والتكنولوجية بوزن (81.43%)، ورأس المال البشري بوزن (69.35%). ودرجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (57.00%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.45%)، أمن المعلومات (69.35%) غزة / فلسطين.

وهدفنا دراسة بدر (2010) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهه نظرهم، حيث أتبعنا الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (129) مديراً من مدراء المدارس الثانوية بقطاع غزة للعام (2009/2010). وقد توصلنا الدراسة إلى نتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة وتوليدها، ومشاركتها، وتنظيم وخرن المعرفة، وتطبيقها كانت بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، أو سنوات الخدمة).

وكشفت دراسة عودة (2010) واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (327) موظفاً، كما أعتمد الباحث على المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ان ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85.25%)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (85.00%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (84.58%)، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي (79.46%). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو لسنوات الخدمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة، تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى التفوق لصالح الجامعة الإسلامية.

وبينت دراسة ماضي (2010) غزة - فلسطين دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية/ فلسطين - غزة حيث لجأ الباحث في توزيع الاستبانة لأسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وتنويع المكتبة وضمان جودة التعليم العالي. ووجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي غزة / فلسطين.

وحددت دراسة حثاوي (2009) دور المعلوماتية في تحقيق التنمية المهنية، وأهميتها في تحسين مسار العملية التعليمية وتطويرها، وأثرها على زيادة أداء المعلمين المهنيين. أجريت هذه الدراسة في (15) مدرسة ثانوية صناعية حكومية وغير حكومية موزعة على محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وبلغ عدد أفراد العينة (188) مديراً ومعلماً مهنيًا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الدرجة الكلية لدور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المدراء والمعلمين كانت كبيرة. وأكثر المشكلات التي تحد من توظيف المعلوماتية في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المدراء والمعلمين المهنيين هي ندرة الدورات الفنية التخصصية للمعلمين المهنيين، وكانت أقل المشكلات هي في اختلاف التجهيزات بين المدارس المختلفة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعائلة التخصص العلمي، وسنوات الخبرة، وتوفر جهاز حاسوب).

وهدف دراسة حسن (2008) إلى إقترح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان التابعة لمديرية التعليم الخاص في مدينة عمان والبالغ عددهم (12579) فرداً وتكونت عينة الدراسة من (688) مديراً ومعلماً ومشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان بدرجة متوسطة في جميع المجالات. وتم إقترح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة بإستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة الأردن .

واظهرت دراسة المطاعني (2008) واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ومن ثم وضع نموذجاً لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (2170) فرداً من الأ كاديميين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان والتابعة للهيئات أو

الوزارات التالية : وزارة التعليم العالي، وجامعة السلطان قابوس، ووزارة الصحة، ووزارة القوى العاملة، والبنك المركزي. وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (327) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية . وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : درجة تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في مجالات الدراسة والأداة الكلية لمتغير صفة المؤسسة ونوع المؤسسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير نوع المؤسسة .

وحددت دراسة عبد الغفور (2007) مدى مراعاة متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، وتم ذلك من خلال إستبانة دارت حول متطلبات إستخدام إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، وقد بلغ عدد أفراد العينة(134) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعات النجاح الوطنية والعربية الأمريكية وفروع جامعة القدس المفتوحة في نابلس وطولكرم وجنين. وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي جاءت على مستوى بعد المؤسسة متوسطة، أما على مستوى بعد عضو هيئة التدريس فجاءت قوية، وكما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي، على مستوى بعد عضو هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات الدراسة الثلاثة: الجامعة، التخصص، سنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق على مستوى بعد المؤسسة، تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح جامعة القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من زادت سنوات خبرتهم عن عشر سنوات وكما تبين وجود فروق في درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي تعزى لمتغير التخصص، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس في التخصصات الأدبية .

ورصدت دراسة الخليلي (2006) مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية والتي توضح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري يساعد وزارة التربية والتعليم على الإرتقاء بمستوى خدماتها والمساهمة في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدرء في وزارة التربية والتعليم على أختلاف مستوياتهم والبالغ عددهم (755) مديراً ، وقد بلغت عينة الدراسة (106) مدرء تم إختيارهم بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية. وكانت

نتائج الدراسة كما يلي: درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية بإستثناء نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم، ودرجة توفر المقومات التكنولوجية لم ترق إلى مستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في درجة ممارسة نشاط نشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم، ووجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، تخزين المعرفة ونشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، فلتر المعرفة، ولم تظهر النتائج أي أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي) في درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم.

وهدفنا دراسة أبو جزر(2005) إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية بناء على تعرف واقع إدارة المعرفة فيها. تكونت عينة الدراسة من (240) فرداً من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية الأردنية الآتية: آل البيت، وجامعة مؤتة، والجامعة الهاشمية، وجامعة الحسين. وأظهرت النتائج واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية إذ بينت أن مجال تحديد المعرفة كان منخفضاً بينما كانت وسائل تسهيل المعرفة مرتفعة كما أن مصادر المعرفة المعتمدة كانت تقليدية وأن طرق الحصول على المعرفة كانت لصالح الطرق اليدوية المعتمدة على المقابلات المعدة مسبقاً، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات الأردنية في هذا الواقع .

وتعرفنا دراسة القريوتي(2005) على الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة المشتغلة بالبحث العلمي في دولة الكويت، وهي جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الكويت للأبحاث العلمية، ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي من منظور العاملين فيها، وذلك من حيث طبيعة نشاطاتها، وطبيعة أهدافها، والإستراتيجيات والسياسات والطرق والوسائل التي تتبعها للحصول على المعرفة ووسائل تدريب الموظفين على الإستفادة منها. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (540) موظفاً تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، من مجتمع الدراسة البالغ (4143) فرداً. وبينت الدراسة أن الموظفين في هذه الهيئات يرون أنها تطبق مختلف جوانب إدارة المعرفة بدرجة عالية نسبياً (77%)، وبدرجات متقاربة بين الهيئات العامة الأربع، كما بينت الدراسة عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقويم العاملين لإدارة المعرفة في هذه الهيئات ومعظم المتغيرات الشخصية مثل المستوى الوظيفي، السن، الجنس، المؤهل العلمي، مع وجود فروق في بعض مجالات إدارة المعرفة تعزى لطبيعة العمل، وجهة العمل.

هدفت دراسة صبري (2005) التعرف إلى أساليب القيادة الإدارية لدى عينة تألفت من (102) من المدراء العاملين في عدد من المؤسسات الأردنية. وقد تم توظيف نموذج (Burke, 2002) لقياس أساليب القيادة التحويلية (قيادة التغيير والإنجاز) والقيادة التبادلية (العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين). لم تثبت نتائج هذه الدراسة أن السلوك القيادي السائد للمدراء الأردنيين يتبنى أسلوب القيادة التحويلية بشكل أكبر من أسلوب القيادة التبادلية، كما يتطلب إقتصاد المعرفة، وإنما بينت النتائج أن السلوك القيادي للمدراء الأردنيين يتصف بالقيادة التحويلية والتبادلية على السواء.

هدفت دراسة الصباغ (2002) إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف على مدى قربه أو بعده عن إدارة المعلومات، كما تسعى إلى التعرف بالدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة، وكان منهج الدراسة الوصفي المسحي للنتائج العلمية المنشورة إلكترونياً أو ورقياً، وكذلك مسح الدوريات للبحث عما نشر عن هذا الموضوع، إختيرت عينة عشوائية من مرتادي مكتبة جامعة قطر الذكور لإجراء الدراسة عن مصادر المعلومات المتاحة في قواعد البيانات الإلكترونية التي تملكها مكتبة الجامعة، أما عن الأداة فهي الأستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد، وأن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح إستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للإبتكار والتطور.

وتعرفت دراسة الثبيتي (2002) مدى الإهتمام في تخصصات علوم الحاسب ونظم المعلومات في الجامعات السعودية بمجالات إدارة المعرفة ودعائم إقتصاد المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مقررات التخصصات السابقة، وإداة الدراسة تحليل الوحدات والمقابلات الشخصية، وأهم نتائج الدراسة: تطوير برامج تعليم عالي تربط بين مداخل وعناصر

إدارة المعرفة، وأن تركز برامج إدارة المعرفة على العناصر التالية: القيادة، والتقنية، وإدارة الموارد البشرية، وعلم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد. وأن تركز برامج إدارة المعرفة على: مهارة التحليل، ومهارة العلاقات الشخصية، ومهارة إدارة المشاريع، ومهارة القيادة، ومهارة الإكتشاف. ومن ناحية أخرى لابد من حقن جميع التخصصات بمفهوم اقتصاد المعرفة وتطبيقاته، حتى تصبح الجامعات قادرة على المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Girard and McIntyre 2010) إلى توضيح استخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام. وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة لتحقيق أهداف البحث، من خلال دراسة حالة الحكومة الفدرالية في كندا، والوقوف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكندية. توصل الباحثان إلى أن نموذج (Inukshuk knowledge) والذي يتضمن التكنولوجيا، والقيادة، والثقافة، والعمليات، والمقاييس، هو النموذج الكلي الذي يضمن للمنظمات تحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة، وأن مقومات إدارة المعرفة الخمسة (التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، المقاييس) قد ساهمت بإيجابية نحو تمكين المنظمات لتحقيق أهدافها.

بينت دراسة (Kasim 2010) الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث، أعمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الإداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

وضحت دراسة (Zack , et.al 2009) أثر إدارة المعرفة في الإداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة إدارة المعرفة ونتائج الاداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحث إستبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في: (A Leading North American Business School). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من

أهمها: وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. ووجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي. وبينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. وأظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

وبينت دراسة (Greiner et al (2007) تأثير البيئة التنظيمية على إختيار إستراتيجيات إدارة المعرفة، حيث ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إستراتيجية المنظمه وإستراتيجية إدارة المعرفة، ومدى نجاح مبادرات إدارة المعرفة والمصنفة إلى ستة عناصر: الأهداف، العمليات، والمشكلات، والمحتوى، والإستراتيجية، ونوع المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إستخدام إسلوب دراسة الحالة لعدد (11) شركة ألمانية وسويسرية. وقد خلصت النتائج إلى الآتي: وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة وبين توافق إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية الأعمال في المنظمة. والمنظمات التي تتطلب فيها إستراتيجية الأعمال على كفاءة العمليات فيجب أن تعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية الترميز. والمنظمات التي تتطلب فيها إستراتيجية الأعمال على إبداع العمليات والمنتج فيجب أن تعتمد بالدرجة الأولى إستراتيجية الشخصية.

وهدفت دراسة تشن وآخرين (Chen , Chu & Wei, 2007) إلى تصميم نظام لإدارة المعرفة لتسهيل عملية تعلم الأقران بحيث يركز على الإنترنت كمنطلق للطلاب لمشاركة الأقران في معارفهم، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وبلغ عدد أفراد العينة للمجموعات الثلاث التي أستخدمها (77) طالباً تم إختيارهم من ثلاث جامعات صينية في مدينة "هونكونج"، وقد خلصت الدراسة إلى: أن هناك إرتياعاً ورضاً، كما أظهرت الدراسة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران.

وهدفت دراسة (Edge,Karen (2005 بعنوان إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي إلى إستخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة المجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولية في السنوات الأولى من التعلم ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع إستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (340) معلما من

المراحل الدراسية المختلفة . حيث توصلت الدراسية للنتائج شرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن تساعد في العملية التعليمية، او هذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارستها في عمل القطاعات .

وأظهرت دراسة (Newton, Sanato 2004) بعنوان إدارة المعرفة في لوحات التعلم إلى فحص الإدارة المعرفية مثل (قاعدة المعارف ، إنتقال المعارف ومعالجتها) في إدارة التعليم وللقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما توجهها القرارات الصعبة التي يجب إتخاذها ، إستخدم الباحث المنهج الوصي التحليلي وتم توزيع إستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (65) موظفاً من العاملين في إدارات التربية والتعليم في مدينة لندن .النتائج إن هناك فروقاً في القواعد المعلوماتية المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وهذه الفروق تظهر في المعار وإدارتها وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم في الإبداع . إن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع إنتقال الهيكل المعرفي، كذلك كانوا متفاعلين في عملية إنتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة، وإن بناء القرارات التي يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقتاً محدداً لإنتاج هذا القرار .

وهدفت دراسة (Keeley, Edward 2004) بعنوان البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين وإتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي إلى تحديد مدة وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط وإتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد إستخدم إختياراً بعدياً وتصميمياً غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم إختيار مسؤوليني البحث الجامعي من (450) مؤسسة إختياراً عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة .النتائج وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة ،مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي ،مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء أكانت بالوسائل الإلكترونية أم المشاركة الفعلية وجهاً لوجه، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط وإتخذ القرار .

وحددت دراسة Carolyn,B (2002) بعنوان التحقيق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة إلى تقديم إطار نظري وعملي من أجل التحقق من هدف الإطار العام لإدارة المعرفة في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة، عبارة عن دراسة مسحية أجريت على عدد من الباحثين والمدرسين وعدد من قطاعات الأعمال المختلفة باستخدام المنهج الوصفي وتم توزيع إستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (375) موظفاً. النتائج: إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية، إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الإجتماعية والإقتصادية، إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة التقنية والعنصر البشري، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .

وحددت دراسة Shawdy , Jack & Hines,Elin (2002) بعنوان تعليم ادارة المعرفة إلى مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة لإدارة المعرفة والتعرف إلى مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع البرامج التدريسية في الجامعات ، أجريت دراسة مسحية باستخدام المنهج الوصفي للأقسام ذات الصلة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (أستراليا، كندا ، سنغافور، الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا) وتم توزيع إستبانة لعينة الدراسة البالغ عددهم (600) طالباً. وظهرت النتائج ان 40% من عمليات المعلومات والنظم و 35% من كليات الاعمال و 14% من عمليات الحاسب الآلي و 11% من بقية التخصصات ي عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة ، إن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا، إن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها(أسس إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، إستراتيجيات) .

تعقيب عن الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناولت المعرفة وإدارتها في عدة مجالات تربوية وغير تربوية وربطتها بمتغيرات مختلفة، ومنهم من درس بعض المتغيرات في ضوء إدارة المعرفة، أما الدراسة الحالية فتناولت إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في جنوب فلسطين، وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يأتي: أعطت فكره عن أساليب مدى توفير إدارة المعرفة بشكل فاعل، وأوضحت دور الجامعات في تكوين المجتمع المعرفي من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة، والتحديات التي تواجه الجامعات، وتقوض عليها التغيير بمدى توفير إدارة المعرفة

لتحقيق الميزة التنافسية والتكيف مع معطيات العصر، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وأعطت فكره عن عمليات إدارة المعرفة ومداخلها وأنشطة العمليات، وأن تطبيق إدارة المعرفة تواجه معوقات تحول دون فاعلية التطبيق، وإمكانية مدى توفر إدارة المعرفة في الجامعات ومجالات تطبيقها منها: المناهج، والمستفيدين، والخدمات الإدارية، وإتخاذ القرارات وإوضحت أنه لا يوجد أسلوب موحد لتطبيقات إدارة المعرفة وإنما تختلف الأساليب باختلاف البيئات الثقافية، الإمكانيات المادية والبشرية بين الدول، ومكنت من الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات، لتحديد الإطار النظري للدراسات الحالية عن تطبيقات إدارة المعرفة، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وإعداد الإستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث: المجالات، والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً وإيضاحاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة لوصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل البيانات، وذلك حسب التفصيل الآتي:

2.3 منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة؛ لأنه يصف ويحلل آراء أعضاء الهيئات التدريسية نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظرهم، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات باستقصاء مظاهر مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات تبني عليها مقترحات الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم والبالغ مجموعهم (1007) عضواً، حيث بلغ عددهم في محافظة بيت لحم (328) عضواً، بينما بلغ عددهم في محافظة الخليل (679) عضواً.

4.3 عينة الدراسة

أختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة غير متداخلة حسب اسم الجامعة، وذلك حتى يكون تمثيل تلك الطبقات في عينة الدراسة بنفس النسبة التي توجد فيها في مجتمع الدراسة، وبلغ المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة الممثلة في جميع الطبقات (230) عضواً، وبعد ذلك تم إختيار مفردات العينة عشوائياً من تلك الطبقات حسب حجم كل طبقة، ويمكن التعرف إلى عدد أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم الذين شملتهم عينة الدراسة من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول (1.3) الآتي:

جدول 1.3 : عدد أفراد كل طبقة في مجتمع الدراسة ونسبتهم المئوية وعدد أفراد عينة الدراسة الممثلة من كل طبقة وعدد الإستبانات الموزعة والمرجعة:

عدد الاستبانات				عدد أفراد عينة الدراسة الممثلة من كل طبقة	النسبة المئوية لأفراد كل طبقة في مجتمع الدراسة	عدد أفراد كل طبقة في مجتمع الدراسة	اسم الجامعة
الصالحة	المستبعدة	المرجعة	الموزعة				
81	2	83	87	87	%34.46	347	الخليل
48	1	49	53	53	%20.95	211	بوليتكنك فلسطين
26	1	27	30	30	%12.02	121	القدس المفتوحة/ الخليل
155	4	159	170	170	%67.43	679	مجموع محافظة الخليل
46	1	47	49	49	%19.46	196	بيت لحم
15	0	15	16	16	%6.36	64	فلسطين الأهلية
14	1	15	17	17	%6.75	68	القدس المفتوحة/ بيت لحم
75	2	77	82	82	%32.57	328	مجموع محافظة بيت لحم
230	6	236	252	252	%100	1007	المجموع الكلي للجامعات

يتضح من الجدول (1.3) أن عدد أفراد العينة الممثلة الكلي هو (230) عضواً، حيث كان عدد أفراد عينة الدراسة الممثلة من محافظة الخليل هو (170) عضواً، ومن محافظة بيت لحم هو (82)

عضواً. كما يتضح أن عدد الاستبانات الموزعة شملت جميع أفراد عينة الدراسة في كل من محافظتي الخليل وبيت لحم، ولكن تم إرجاع (159) إستبانه في محافظة الخليل، وتم إرجاع (77) إستبانه في محافظة بيت لحم، وبالتالي بلغ مجموع عدد الإستبانات المرجعة (236) إستبانه، تم إستبعاد (4) أستبانات من محافظة الخليل و (2) إستبانه من محافظة بيت لحم لعدم صلاحيتها، وبالتالي بلغ مجموع الإستبانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (230) إستبانه وبنسبة 91.3% من مجموع الإستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة الممثلة.

وتعرفت الباحثة إلى خصائص العينة الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث (الجامعة، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمي، وعدد الأبحاث المنشورة)، وذلك كما هو موضح في الجداول (2.3) (3.3) (4.3) (5.3) الآتية:

جدول 2.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير الجنس

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات
الجنس	ذكر	190	%82.6
	أنثى	40	%17.4
المجموع	230	%100	%100

يتضح من الجدول (2.3) أن نسبة الذكور شكلت الأغلبية حيث بلغت %82.6، في حين شكلت الإناث ما نسبته %17.4.

جدول 3.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5	64	%27.8
	5 - 10	86	%37.4
	أكثر من 10	80	%34.8
المجموع	230	%100	%100

يتضح من الجدول (3.3) أن الذين عدد سنوات خبرتهم (5 - 10) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت %37.4، تلاها الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10) بنسبة مئوية بلغت %34.8، وأخيراً الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5) بنسبة مئوية بلغت %27.8.

جدول 4.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات
الرتبة الأكاديمية	محاضر	142	%61.7
	أستاذ مساعد	58	%25.2
	أستاذ مشارك	6	%2.6
	أستاذ	24	%10.4
المجموع	230	%100	%100

يتضح من الجدول (4.3) أن الذين رتبهم الأكاديمية (محاضر) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت %61.7، تلاها الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مساعد) بنسبة مئوية بلغت %25.2، ثم الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ) بنسبة مئوية بلغت %10.4، وأخيرا الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ مشارك) بنسبة مئوية بلغت %2.6.

جدول 5.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير عدد الأبحاث المنشورة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	نسبة الإجابات
عدد الأبحاث المنشورة	أقل من 5	160	%69.6
	5 - 10	52	%22.6
	أكثر من 10	18	%7.8
المجموع	230	230	%100

يتضح من الجدول (5.3) أن الذين عدد أبحاثهم المنشورة (أقل من 5) شكلوا الأغلبية بنسبة مئوية بلغت %69.6، تلاها الذين عدد أبحاثهم المنشورة (5 - 10) بنسبة مئوية بلغت %22.6، وأخيراً الذين عدد أبحاثهم المنشورة (أكثر من 10) بنسبة مئوية بلغت %7.8.

5.3 أداة الدراسة

بعد مراجعة الباحثة لأدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قامت بتصميم وبناء إستبانة موجهة لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم،

للتعرف إلى آرائهم نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم، وإستعانت بالمصادر الأولية التي أفادتها بمعلومات وبيانات قيمة عند بناء فقرات الإستبانة وتحديد مقياس مناسب، حيث تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

1.5.3. وصف الإستبانة

أرفقت رسالة مصاحبة مع الإستبانة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة للمبحوثين، ولتعريف الباحثة بنفسها، وعن أهمية الدراسة وتعبئة إستبانتها، مع بيان أن استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتكونت الإستبانة من (57) فقرة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين وهما على النحو الآتي:

القسم الأول: تكون من بيانات عامة أولية متعلقة بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وأشتمل هذا القسم على خمسة متغيرات تتعلق بالمبحوثين هي: الجامعة، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث المنشورة.

القسم الثاني: وتكون من مؤشرات إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم وهي:

- 1- إنتاج المعرفة والتي تكونت من الفقرات 15 فقرة ترتيبها في الاستبانة (1-15).
- 2- تنظيم وخرن المعرفة والتي تكونت من الفقرات 15 فقرة ترتيبها في الاستبانة (16-30).
- 3- نقل ومشاركة المعرفة والتي تكونت من الفقرات 14 فقرة ترتيبها في الاستبانة (31-44).
- 4- تطبيق المعرفة والتي تكونت من الفقرات 13 فقرة ترتيبها في الاستبانة (45-57).

2.5.3. صدق الإستبانة:

للتأكد من صدق الإستبانة عرضت على (11) محكماً من ذوي الإختصاص لإبداء آرائهم حولها، من ناحية ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومن حيث الصياغة والمضمون، وأجريت التعديلات التي أوصى بها المحكمون، مثل الصياغة واللغة والتعديل لبعض فقرات الإستبانة والحذف والأضافة، وبعد التحكيم أصبحت في صورتها النهائية (57) فقرة، وتمثل صدق الإستبانة في موافقة المحكمين والمشرف الرئيس عليها بالصورة النهائية.

والملاحق (1) يظهر إستبانة الدراسة المعتمدة بصورتها النهائية، والملحق (2) يظهر قائمة بأسماء المحكمين.

3.5.3. ثبات الإستبانة:

الثبات هو صفة من الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، وتم حساب تقدير ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الإتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ الفاء، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

جدول 6.3 : معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الإستبانة
0.914	15	إنتاج المعرفة
0.915	15	تنظيم وخرن المعرفة
0.892	14	نقل ومشاركة المعرفة
0.927	13	تطبيق المعرفة
0.970	57	الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن معاملات الثبات لمقياس الدراسة تراوحت ما بين (0.892-0.927)، حيث كان أدنى معامل ثبات لمجال "نقل ومشاركة المعرفة" ومقداره (0.892)، في حين كان أعلى معامل ثبات لمجال "تطبيق المعرفة" ومقداره (0.927)، بينما بلغت الدرجة الكلية لمعاملات ثبات "مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم" (0.970)، (وهي بشكل عام معاملات ثبات مقبولة إحصائياً).

6.3 متغيرات الدراسة

فيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة:

1.6.3. المتغيرات التابعة:

تكونت الدراسة من متغير تابع وهو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم.

2.6.3. المتغيرات المستقلة:

تكونت الدراسة من المتغيرات المستقلة الآتية:

الجامعة: ولها ستة مستويات هي (الخليل، وبوليتكنك فلسطين، والقدس المفتوحة/ الخليل، وبيت لحم، وفلسطين الأهلية، والقدس المفتوحة/ بيت لحم).

الجنس: وله مستويان هما (ذكر، وأنثى).

عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي (أقل من 5 ، 5 - 10 ، أكثر من 10).

الرتبة الأكاديمية: ولها أربعة مستويات هي (محاضر، وأستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ).
عدد الأبحاث المنشورة: ولها ثلاثة مستويات هي (أقل من 5 ، 5 - 10 ، أكثر من 10).

7.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة ، وإعداد الإستبانة بصورتها النهائية، ووزعت الإستبانات على عينة الدراسة، وذلك بالذهاب إلى جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم، لتوضيح أية ملاحظات يحتاجها المبحوثون.

8.3 التحليل الإحصائي

من أجل معالجة المعلومات التي تم جمعها وتحليلها إحصائياً استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences لجميع جوانب هذه الدراسة وذلك حسب التفصيل الآتي:

- 1- تم استخدام معامل ارتباط (كرونباخ ألفا) Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 2- تم استخراج المتوسطات الحسابية Mean ، وذلك لمعرفة درجة تقدير آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات مجالات الدراسة الأساسية إلى جانب الدرجة الكلية للمجالات الرئيسية، ولترتيب إجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة حسب درجة الموافقة وحسب أعلى متوسط حسابي. وتم اعتماد معيار بثلاث درجات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) على النحو الآتي:
 - أ- درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $\leq (3.66)$.
 - ب- درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $< (2.33)$ و $> (3.66)$.
 - ت- درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو الدرجة الكلية $\geq (2.33)$.
- 3- استخدام إختبار (ت) للعينات المستقلة Independent t-test ، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis) (ANOVA)، وذلك لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائص المبحوثين الديموغرافية (الجامعة، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الابحاث المنشورة).
- 4- استخدام إختبار المقارنات البعدية لأقل فرق دال (LSD) للكشف عن الفروق البعدية بعد تحليل التباين الأحادي لمعرفة مصدر التباين بين مجموعات الدراسة والكشف عن دلالاتها الإحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التطبيقية التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال إستعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها إستجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة، وقامت الباحثة في سبيل ذلك :-

- 1- باستخدام النسب المئوية.
- 2- والمتوسطات الحسابية.
- 3- والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف إلى ما إذا كان متوسط درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة والمحاور الرئيسة التي تغطي الدراسة يزيد أو يقل عن قيمة محددة أو يساويها.
- 4- وتم إستخدام التباين الأحادي (One-Way Analysis (ANOVA)) .
- 5- كما تم إستخدام إختبار ت (T-Test) ، لمعرفة معنوية الفروق بين المتوسطات.
- 6- إختبار المقارنات البعدية لأقل فرق دال (LSD).

1.4 أسئلة الدراسة

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1.1.4. سؤال الدراسة الأول:

ما مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على مجالات وفقرات الإستبانة التي تم من خلالها التعرف إلى مدى توفر إدارة المعرفة من حيث المجالات: (إنتاج المعرفة، وتنظيم وخرن المعرفة، ونقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وذلك حسب الجدول (1.4) الآتي:

جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة من حيث المجالات مرتبة تنازلياً: (إنتاج المعرفة، وتنظيم وخرن المعرفة، ونقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مجالات الدراسة
مرتفعة	0.56	3.78	230	تنظيم وخرن المعرفة
متوسطة	0.55	3.64	230	نقل ومشاركة المعرفة
متوسطة	0.59	3.63	230	تطبيق المعرفة
متوسطة	0.59	3.59	230	إنتاج المعرفة
مرتفعة	0.52	3.67	230	الدرجة الكلية لمدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لمدى توفر إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.66)، وكانت أكثر مجالات إدارة المعرفة توفراً هو مجال (تنظيم وخرن المعرفة) وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78)، تلاه مجال (نقل ومشاركة المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64)، ثم مجال (تطبيق المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63) وأخيراً مجال (إنتاج المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.59).

وللتعرف على درجة تقدير أعضاء هيئات التدريس لفقرات الإستبانة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي تم من خلالها التعرف إلى مدى توفر إدارة المعرفة في مجالات الإستبانة، وذلك حسب التفصيل الآتي:

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر

إدارة المعرفة في مجال إنتاج المعرفة

رقم الفقرة في الأداة	مدى توفر إدارة المعرفة في مجال إنتاج المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
2	تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	4.09	.67	مرتفعة
1	تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية	3.94	.81	مرتفعة
11	تشترك الجامعة في المسابقات العلمية للمتميزين في الإنتاج العلمي	3.75	.87	مرتفعة
10	تعزز الجامعة فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	3.63	.86	متوسطة
15	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة	3.60	.91	متوسطة
3	تدرب الجامعة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال البحث العلمي	3.58	.83	متوسطة
14	تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم على الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية	3.58	.87	متوسطة
5	تفتح الجامعة آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المدرسين	3.58	.85	متوسطة
9	تعمل الجامعة تقييماً مستمراً خاصاً بالجامعة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة	3.56	.92	متوسطة
7	توظف الجامعة كفايات أعضاء هيئة التدريس في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للجامعة	3.53	.89	متوسطة
8	تتشر الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس فيها لإنتاج مؤلفات جديدة	3.52	.86	متوسطة
13	توفر الجامعة هيكلًا تنظيميًا يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية	3.50	.88	متوسطة
4	تعمل الجامعة على زيادة المخصصات المالية لدعم البحث العلمي	3.36	.90	متوسطة
6	تضع الجامعة نظاماً للحوافز لتشجع المدرسين على إبتكار المعرفة	3.36	.94	متوسطة
12	تتبنى الجامعة اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس	3.33	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.59	متوسطة

يتضح من الجدول (2.4) أن أعلى فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال إنتاج المعرفة هي " تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.09)، تلاها " تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية " بدرجة

مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94)، تلاها " تشترك الجامعة في المسابقات العلمية للمتميزين في الإنتاج العلمي " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تنبئى الجامعة اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.33)، تلاها " تضع الجامعة نظاماً للحوافز لتشجع المدرسين على إبتكار المعرفة " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36)، تلاها " تعمل الجامعة على زيادة المخصصات المالية لدعم البحث العلمي " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36).

جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر

إدارة المعرفة في مجال تنظيم وخرن المعرفة

رقم الفقرة في الأداة	مدى توفر إدارة المعرفة في مجال تنظيم وخرن المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	توفر الجامعة الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعدها على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي	4.13	.81	مرتفعة
27	تقدم الجامعة الخدمات الإلكترونية التعليمية	4.05	.81	مرتفعة
20	يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة	4.01	.77	مرتفعة
17	تستخدم الجامعة الأساليب الإلكترونية في تخزين المعرفة	3.96	.83	مرتفعة
19	توفر الجامعة البيانات والمعلومات بصورها المختلفة لأعضاء هيئات التدريس	3.86	.79	مرتفعة
25	تمتلك الجامعة نظاماً مشتركاً للتعاون مع المكتبات ومراكز الأبحاث الأخرى خارج الجامعة	3.83	.81	مرتفعة
23	يوجد برامج محوسبة لإدارة شؤون العاملين وتحديد إحتياجاتهم المعرفية	3.79	.79	مرتفعة
24	يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات لجميع المعلومات التي تمتلكها	3.78	.83	مرتفعة
28	تنظم الجامعة المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة	3.71	.86	مرتفعة
21	تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة	3.63	.86	متوسطة
30	تقوم الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة منها في عملها	3.61	.83	متوسطة
22	تحول الجامعات البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة	3.60	.83	متوسطة
16	يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لإسترجاع المعرفة المخزنة لديها	3.60	.87	متوسطة
29	تصنف الجامعة المعرفة المتوفرة لديها ليسهل تفسيرها والرجوع إليها	3.58	.84	متوسطة

متوسطة	.89	3.53	تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية	18
مرتفعة	0.56	3.78	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3.4) أن أعلى فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال تنظيم و تخزين المعرفة هي " توفر الجامعة الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعدها على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.13)، تلاها " تقدم الجامعة كافة الخدمات الإلكترونية التعليمية " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.05)، تلاها " يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.01) وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.53)، تلاها " تصنف الجامعة المعرفة المتوفرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.58)، تلاها " يوجد لدى الجامعة إجراءات وأضحة لإسترجاع المعرفة المخزنة لديها " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60) .

جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر

إدارة المعرفة في مجال نقل ومشاركة المعرفة

رقم الفقرة في الأداة	مدى توفر إدارة المعرفة في مجال نقل ومشاركة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
39	توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت،...)	3.95	.88	مرتفعة
42	تتداول الجامعة المعرفة من خلال كافة الإتصالات المتاحة	3.90	.76	مرتفعة
41	تساعد الجامعة في تشجيع الباحث للنشر في المجلات المحكمة لتوصيل المعرفة إلى الآخرين	3.85	.85	مرتفعة
36	تعمل الجامعة على استثمار التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة	3.82	.76	مرتفعة
40	تتبادل الجامعة المعرفة مع الجامعات الفلسطينية الأخرى من خلال الأيام الدراسية وورش العمل	3.77	.82	مرتفعة
44	تنشر الجامعة نبذة عن الأبحاث المميزة في الصحف المحلية والمجلات العلمية	3.66	.90	مرتفعة
32	تبادر الجامعة إلى إيصال المعرفة المتوفرة للأفراد في الوقت المناسب	3.65	.79	متوسطة
37	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس المشاركة مع الآخرين في معالجة الصعوبات وتطوير آليات إجراءات العمل	3.63	.85	متوسطة

متوسطة	.78	3.61	توفر الجامعة الأنظمة التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه من معرفة	31
متوسطة	1.08	3.57	يوجد لدى الجامعة مجلة محكمة لنشر الأبحاث العلمية	43
متوسطة	.82	3.52	تنشر الجامعة الإستشارات بين كلياتها وبعض الكليات في الجامعات الأخرى	33
متوسطة	.90	3.42	تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والمتقاعدين وتعممها على الجميع	38
متوسطة	.87	3.30	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية	35
متوسطة	.88	3.30	تشكل الجامعة فرق عمل تطوعية من أعضاء هيئة التدريس للإستشارات العلمية	34
متوسطة	0.55	3.64	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4.4) أن أعلى فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال نقل ومشاركة المعرفة هي " توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت،...) " بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3.95)، تلاها " تتداول الجامعة المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3.90)، تلاها " تنشر الجامعة الأبحاث في المجالات المحلية والعلمية المحكمة لتوصيل المعرفة إلى الآخرين " بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3.85) وكانت أقل الفقرات توفرها هي " تشكل الجامعة فرق عمل تطوعية من أعضاء هيئة التدريس للإستشارات العلمية " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والمتقاعدين وتعممها على الجميع " بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.42).

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر

إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة

رقم الفقرة في الأداة	مدى توفر إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
53	تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية	3.95	.88	مرتفعة
56	تطبق الجامعة المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر	3.90	.76	مرتفعة
55	تستعين الجامعة بالمعارف الجديدة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها	3.85	.85	مرتفعة
50	تستخدم الجامعة المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين الجامعات الأخرى	3.82	.76	مرتفعة
54	تحرص الجامعة على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	3.77	.82	مرتفعة
46	تركز الجامعة على الأبحاث المرتبطة باحتياجات سوق العمل الفلسطيني	3.65	.79	متوسطة
51	تستفيد الجامعة من المعارف المتوفرة في وضع خطط تطويرية	3.63	.85	متوسطة
45	توظف الجامعة سلوكيات المعرفة الإدارية مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة)	3.61	.78	متوسطة
57	تقيم الجامعة موظفيها من قبل خبراء متمرسين	3.57	1.08	متوسطة
47	تجرب الجامعة الأفكار الجديدة لحل المشكلات في الجامعة	3.52	.82	متوسطة
52	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم	3.42	.90	متوسطة
49	تستثمر الجامعة المعرفة المتاحة لها في الوقت المناسب	3.30	.87	متوسطة
48	تستخدم الجامعة المعرفة المتوفرة في إتخاذ قرارات متعلقة بأمور الجامعة	3.30	.88	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.59	متوسطة

يتضح من الجدول (5.4) أن أعلى فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة هي " تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية " بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3.95)، تلاها تطبق الجامعة المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3.90) ، تلاها " تستعين الجامعة بالمعارف الجديدة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.85).

وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تستخدم الجامعة المعرفة المتوفرة في إتخاذ قرارات متعلقة بأمور الجامعة " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، وتستثمر الجامعة المعرفة المتاحة لها في الوقت

المناسب " بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم". بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.42).

2.4 سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف تقديرات أعضاء هيئات التدريس حول مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك تبعاً للاختلاف في الجامعة، والجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث المنشورة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو درجة الموافقة على الفقرات التي يتم من خلالها التعرف إلى إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية (الجامعة، والجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وعدد الأبحاث المنشورة)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، تم فحصها من خلال فرضيات الدراسة، وذلك للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية لمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، وذلك حسب الجداول (7.4)، (8.4)، (9.4)، (10.4) الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، حسب متغير الجنس.

جدول 7.4 : نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مجالات إدارة المعرفة
0.077	-1.776-	228	.58	3.56	190	ذكر	إنتاج المعرفة
			.59	3.75	40	أنثى	
0.007	-2.738-	228	.57	3.73	190	ذكر	تنظيم وخزن المعرفة
			.44	4.00	40	أنثى	
0.017	-2.398-	228	.56	3.60	190	ذكر	نقل ومشاركة المعرفة
			.46	3.83	40	أنثى	
0.017	-2.404-	228	.60	3.58	190	ذكر	تطبيق المعرفة
			.48	3.83	40	أنثى	
0.010	-2.583-	228	.52	3.6	190	ذكر	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
			.43	3.8	40	أنثى	

يتبين من الجدول (7.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، حسب متغير الجامعة.

ويمكن التحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام بإستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجامعة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (8.4) الآتي:

جدول 8.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الجامعة

مجال إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إنتاج المعرفة	بين المجموعات	2.81	5	.562	1.629	0.153
	داخل المجموعات	77.33	224	.345		
	المجموع	80.14	229			
تنظيم و تخزين المعرفة	بين المجموعات	2.59	5	.518	1.649	0.148
	داخل المجموعات	70.40	224	.314		
	المجموع	72.99	229			
نقل ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	3.41	5	.683	2.273	0.048
	داخل المجموعات	67.28	224	.300		
	المجموع	70.698	229			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4.895	5	.979	2.875	0.015
	داخل المجموعات	76.262	224	.340		
	المجموع	81.156	229			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	2.996	5	.599	2.281	0.048
	داخل المجموعات	58.854	224	.263		
	المجموع	61.851	229			

يتبين من الجدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الجامعة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.048) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الجامعة.

ولمعرفة مصدر الفرق في المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين تم إستخراج نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (9.4) الآتي:

جدول 9.4 : نتائج تحليل إختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الجامعة

اسم الجامعة	القدس المفتوحة/ الخليل	الخليل	بوليتكنيك فلسطين	بيت لحم	فلسطين الأهلية	القدس المفتوحة/ بيت لحم
القدس المفتوحة/ الخليل	---	0.26725*	---	---	---	0.32667*
الخليل	0.26725*-	---	---	---	---	---
بوليتكنيك فلسطين	---	---	---	---	---	---
بيت لحم	---	---	---	---	---	---
فلسطين الأهلية	---	---	---	---	---	---
القدس المفتوحة/ بيت لحم	0.32667*-	---	---	---	---	---

• تعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($0.05 = \alpha$)

تشير المقارنات الثنائية إلى أن الفرق كان بين جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة/ الخليل ولصالح جامعة الخليل، وكذلك كان الفرق بين جامعة القدس المفتوحة/ بيت لحم وجامعة القدس المفتوحة/ الخليل ولصالح جامعة القدس المفتوحة/ بيت لحم.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، حسب عدد سنوات الخبرة. وكذلك يمكن التحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (10.4) الآتي:

جدول 10.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات إدارة المعرفة
0.253	1.381	.482	2	.963	بين المجموعات	إنتاج المعرفة
		.349	227	79.183	داخل المجموعات	
			229	80.147	المجموع	
0.515	.666	.213	2	.426	بين المجموعات	تنظيم وخرن المعرفة
		.320	227	72.571	داخل المجموعات	
			229	72.997	المجموع	
0.034	3.435	1.039	2	2.077	بين المجموعات	نقل ومشاركة المعرفة
		.302	227	68.621	داخل المجموعات	
			229	70.698	المجموع	
0.253	1.382	.488	2	.976	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		.353	227	80.180	داخل المجموعات	
			229	81.156	المجموع	
0.161	1.840	.493	2	.987	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		.268	227	60.864	داخل المجموعات	
			229	61.851	المجموع	

يتبين من الجدول (10.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.161) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، حسب الرتبة الأكاديمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قوانين وأنظمة داخل الجامعات تميز العاملين من حيث الرتبة الأكاديمية فيما يخص المعرفة وأن جميع العاملين سواسية في هذا المجال .

ويمكن التحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (11.4) الآتي:

جدول 11.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة

نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات إدارة المعرفة
0.061	2.489	.854	3	2.563	بين المجموعات	إنتاج المعرفة
		.343	226	77.583	داخل المجموعات	
			229	80.147	المجموع	
0.375	1.041	.332	3	.995	بين المجموعات	تنظيم وخرن المعرفة
		.319	226	72.002	داخل المجموعات	
			229	72.997	المجموع	
0.066	2.431	.737	3	2.210	بين المجموعات	نقل ومشاركة المعرفة
		.303	226	68.488	داخل المجموعات	

			229	70.698	المجموع	
0.364	1.066	.377	3	1.132	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		.354	226	80.024	داخل المجموعات	
			229	81.156	المجموع	
0.116	1.991	.531	3	1.592	بين المجموعات	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		.267	226	60.258	داخل المجموعات	
			229	61.851	المجموع	

يتبين من الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل، وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.116) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الرتبة الأكاديمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى النمطية الموجودة في الأبحاث المعدة من قبل أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية/ ومن هنا فإن الزيادة في عدد الأبحاث لا يزيد من حاجة عضو هيئة التدريس إلى تطبيق المعرفة واستخدامها بشكل موسع .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، تعزى إلى عدد الأبحاث المنشورة. يمكن التحقق من الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأبحاث المنشورة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، كما يبين الجدول (12.4) الآتي:

جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الأبحاث المنشورة

مجال إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إنتاج المعرفة	بين المجموعات	.377	2	.188	.536	0.586
	داخل المجموعات	79.770	227	.351		
	المجموع	80.147	229			
تنظيم و تخزين المعرفة	بين المجموعات	.042	2	.021	.066	0.936
	داخل المجموعات	72.955	227	.321		
	المجموع	72.997	229			
نقل ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	.482	2	.241	.779	0.460
	داخل المجموعات	70.217	227	.309		
	المجموع	70.698	229			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	.430	2	.215	.605	0.547
	داخل المجموعات	80.726	227	.356		
	المجموع	81.156	229			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	.260	2	.130	0.479	0.620
	داخل المجموعات	61.591	227	.271		
	المجموع	61.851	229			

يتبين من الجدول (12.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام حسب متغير الأبحاث المنشورة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.620) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الأبحاث المنشورة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

1.5 النتائج

بناء على تحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

مناقشة نتائج السؤال الاول

الدرجة الكلية لمدى توفر إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسط وبمتوسط حسابي (3.66)، وكانت أكثر مجالات إدارة المعرفة توفرا هو (تنظيم وخزن المعرفة) وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.78)، تلاه مجال (نقل ومشاركة المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64)، ثم مجال (تطبيق المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.63) وأخيرا مجال (إنتاج المعرفة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.59).

وتعزو الباحثة ذلك الى التقدم التكنولوجي في الجامعات الفلسطينية من حيث توفر عدد كافٍ من الحواسيب وتوفر شبكة الإنترنت في جميع الجامعات الفلسطينية، وكذلك الاهتمام الواضح لدى معظم هذه الجامعات في التعليم الإلكتروني وتسخير التكنولوجيا في خدمة التعليم، وكذلك الى الثورة التكنولوجية التي نعيشها في وقتنا الحاضر ومدى ولع الشباب بها من هواتف ذكية وما يرافقها من تطبيقات شيقة.

أكثر فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال إنتاج المعرفة هي " تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.09)، تلاها " تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94)، تلاها " تشترك الجامعة في المسابقات العلمية للمتميزين في الإنتاج العلمي " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، وكانت أقل الفقرات توفرا هي " تتبنى الجامعة اللامركزية في العمل والتي تتيح

فرصة تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.33) ، تلاها " تضع الجامعة نظاماً للحوافز لتشجع المدرسين على ابتكار المعرفة " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.36) ، تلاها " تعمل الجامعة على زيادة المخصصات المالية لدعم البحث العلمي " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.36).

وتعزو الباحثة ذلك الى نظام التعليم في فلسطين والذي ما زال يعاني من مركزية شديده بالرغم من كل المحاولات المبذولة لتجاوز ذلك، وايضاً تعاني جامعاتنا على غرار جميع شرائح مجتمعنا من ضائقه ماليه خانقة، وتتماشى هذه النتائج مع سياسات الجامعات القاضية بضرورة اعداد الاستاذ الجامعي عدد معين من الابحاث من اجل الترقية.

أكثر فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال تنظيم وخرن المعرفة هي " توفر الجامعة الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعدها على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي " بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (4.13) ، تلاها " تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية التعليمية " بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (4.05) ، تلاها " يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة " بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (4.01) ، وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.53) ، تلاها " تصنف الجامعة المعرفة المتوفرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.58) ، تلاها " يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها " بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.60) .

وتعزو الباحثة ذلك لتوفر شبكة الإنترنت بشكل موسع في جامعاتنا الفلسطينية، وإعتماد كثير من إجراءاتها على هذا الجانب من حيث التسجيل والعلامات وغيرها من الخدمات، كما ان جميع الجامعات تمتلك موقعا الكترونيا وتتنافس الجامعات فيما بينها لجذب الطلاب اليها من خلال الخدمات الالكترونية التي تقدمها.

أكثر فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال نقل ومشاركة المعرفة هي " توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت،...) " بدرجة مرتفعة وبتوسط حسابي (3.95) ، تلاها " تتداول الجامعة

المعرفة من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية "بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90) تلاها "تنشر الجامعة الأبحاث في المجالات المحلية والعلمية المحكمة لتوصيل المعرفة إلى الآخرين " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.85)، وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تشكل الجامعة فرق عمل تطوعية من أعضاء هيئة التدريس للإستشارات العلمية " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، "تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات العلمية " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والمتقاعدين وتعممها على الجميع " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42).

وتعزو الباحثة ذلك الى غياب نظام واضح ومحدد وشفاف للحوافز في جامعاتنا الفلسطينية، بينما توفر معظم الجامعات مجالات علمية محكمة تمكن العاملين من نشر الابحاث العلمية فيها، وكذلك لا تتوفر بالجامعات الفلسطينية الاطر التنظيمية اللازمة للاستفادة من خبرات المدرسين القدامى او امكانات المجتمع المختلفة.

أكثر فقرات توفر إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة هي " تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95)، تلاها " تطبق الجامعة المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90)، تلاها "تستعين الجامعة بالمعارف الجديدة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها " بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.85)، وكانت أقل الفقرات توفراً هي " تستخدم الجامعة المعرفة المتوفرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمر الجامعة " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تستثمر الجامعة المعرفة المتاحة لها في الوقت المناسب " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30)، تلاها " تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم. " بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42).

ولعل تفسير ذلك لعدم إتباع معظم الجامعات الطريقة السليمة في صنع القرار والتي منها كما اسلفنا سيطرة المركزية الشديده وما يرافقها من عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار مما يسبب ضياع الفائدة من المعارف المتوفرة لديهم، وكذلك تتركز صلاحيات رسم سياسة الجامعة بيد الادارة العليا للجامعة ممثلة برئاستها.

مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال الفرضيات المنبثقة عنه

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الجامعة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.010) وهو أقل من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الخاصة بمتغير الجنس، وجود فروق نحو جميع مجالات إدارة المعرفة ما عدا مجال إنتاج المعرفة الذي تبين عدم وجود فروق حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.077) وهو أكبر من الدرجة المعنوية المقبولة في هذه الدراسة ومقدارها (0.05).

واتفقت الباحثة في رأيها مع دراسة العلول (2011) في أن الإناث أكثر التزاماً بأنظمة وقوانين العمل، وما يترتب على ذلك من استخدام المعرفة وتطبيقها على صعيد أشمل من الذكور، بسبب طبيعة المرأة ومتابعتها للتفاصيل واختلفت مع دراسة بدر (2010).

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الجامعة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.048) والفرق كان بين جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة/الخليل ولصالح جامعة الخليل، وكذلك كان الفرق بين جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم وجامعة القدس المفتوحة/الخليل ولصالح جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم.

وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة اختلاف الإداريين القائمين في هذه الجامعات، فمنهم من يعمل ولو جزئياً بمبدأ المشاركة مع العاملين، حيث يظهر ذلك جلياً في الاختلاف ضمن نفس جامعة القدس المفتوحة وفي منطقتين تعليميتين حيث تخضع هذه المناطق لنفس الإنظمة والقوانين لكن الفرق يكمن في

منفذي هذه الإنظمة والقوانين، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عودة (2010) في حين اختلفت مع دراسة عبد الغفور (2007).

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة ذلك الى أن الأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة تنطبق على الجميع بغض النظر عن خبره، وتتيح الجامعة لجميع العاملين في الجامعة من الاستفادة من جميع امكانياتها بنفس الدرجة، ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخليبي (2006)، في حين اختلف مع دراسة عبد الغفور (2007).

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير الرتبة الاكاديمية .

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قوانين وأنظمة داخل الجامعات تميز العاملين من حيث الرتبة فيما يخص المعرفة، فجميع العاملين سواسيه في هذا المجال، فجميع العاملين بالجامعات لديهم نفس الفرصة لتطبيق واستخدام المعرفة، والاختلاف يكمن هنا بمن لديه الرغبة بالتطبيق من عدمه، فالجامعات توفر للجميع نفس الفرص لكن من يستغلها.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم حسب متغير عدد الأبحاث المنشورة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الأبحاث المنشورة .

وتعزو الباحثة ذلك الى النمطية الموجوده في الأبحاث المعدة من قبل أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية، ومن هنا فان الزيادة في عدد الأبحاث لا يزيد من حاجة عضو هيئة التدريس إلى تطبيق المعرفة واستخدامها بشكل موسع، وهذا يعود الى سياسة الجامعة في ادارة المعرفة، فهذه النمطية منبثقة من سياسة الجامعة في الابحاث العلمية المختلفة وكيفية ادارتها.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

- 1- ضرورة اعتماد الجامعات اللامركزية في النظام الاداري وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- 2- ضرورة توفير ميزانية مناسبة لأغراض البحث العلمي.
- 3- وضع نظام واضح للحوافز المالية للمبدعين والمبتكرين والمجددين من أعضاء الهيئات التدريسية.
- 4- ضرورة وجود دليل اجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة وتعميمه على أعضاء هيئة التدريس.
- 5- ضرورة وضع الية واضحة لاستخدام المعرفة وتطبيقها في جميع نواحي العمل الجامعي.
- 6- ضرورة وجود نظام واضح لدى الجامعات لادارة المعرفة بعملياتها الاربعة.
- 7- تضع الجامعات الية واطر تنظيمية واضحة للافادة من خبرات اعضاء هيئات التدريسية المتقاعدين.
- 8- ان تفعل الجامعات الفلسطينية من المشاركة المجتمعية المتمثلة في تقديم ما يمكن من خدمات للمجتمع المحلي.
- 9- ان تتبنى الجامعات اليات واضحة في صنع القرار في ضوء عمليات ادارة المعرفة المختلفة.
- 10- ان تتبنى الجامعات وضع جداول زمنية وترتيبية لحل المشكلات التي تعترضها في ضوء عمليات ادارة المعرفة المختلفة.

المراجع

- أبو جزر، أماني طلعت .(2005). مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن .
- أبو خضير، إيمان .(2009). "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية.
- أبو فارة ، يوسف وعليان، حمد خليل . (2007). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية ، فلسطين .
- أبو نصر، مدحت محمد .(2008) . الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر .
- إسماعيل، محمد أحمد ،(2012) كاتب في مجال التطوير التنظيمي المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2013/02/10، القاهرة
- الآغا، صويب كمال وابو شعبان ، سحر سلمان (2010) تصور مقترح بناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية، بحث منشور، المؤتمر الدولي الثالث لمركز زين للتعليم الإلكتروني "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز مجتمعات المعرفة، البحرين.
- الأكلبي، علي ذيب .(2008). " إدارة المعرفة في المكتبات ومركز المعلومات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بدر، يسرى.(2010). " تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن .(2004). "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- تيشوري، عبد الرحمن .(2006). الحوار المتمدن - المعرفة وأهميتها وإدارتها. العدد15ص79.
- الثبتي، جويبر ماطر نجم .(2002) . إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات . نموذج نظري تحليلي، مجلة التربية والتنمية . ع26، ص10- ص35 .
- الجنابي، أكرم سالم .(2012). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

حثاوي، واثق .(2009). "دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.

حسن، منال، الكيلاني، انمار مصطفى .(2008). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان . مجلة العلوم التربوية مجلد38 ملحق4 ص1240 - ص1259 .

حمود، خضير كاظم.(2010). منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان .

الخطيب، احمد و زيغان ، خالد .(2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

الخفاجي،نعمة عباس والهيبي، صلاح الدين .(2009) . تحليل اسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن .

خلف، فليح حسن .(2007). إقتصاد المعرفة . عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

الخليبي، سمية .(2006). إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسة تحليلية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

الروز، حسن مظفر .(2006). مقومات الإقتصاد الرقمي ومدخل اقتصاديات الإنترنت، معهد الإدارة الرياض.

الزامل، ريم .(2003). "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي العدد (16) . <http://search.suhuf.net.sa/digimag/> بتاريخ 2003/4/13

الزطمة، نضال .(2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

الزيادات، محمد عواد .(2008). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الساعد، رشاد محمد، حريم، حسين محمود.(2004). " علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات)، دورية المجلة الأردنية، مجلد 8، عدد1، ص 15 - 34 .

السامرائي، سلوى أمين .(2004) . رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اختصار المعرفة، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن .

الصاوي، ياسر .(2007). " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.

الصباغ، عماد عبد الوهاب .(2002). إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، النادي العربي للمعلومات، **المجلة العربية للمعلومات**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، ص3-56 .
الصباغ، عماد عبد الوهاب .(2002). **علم المعلومات**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
صبري، هالة . (2005) . **أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة**، دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة عمان ، الاردن .

الطاهر، علاء فرج .(2010) . **ادارة المعلومات والمعرفة**، دار اليازة للنشر والتوزيع عمان، الأردن .

الطعاني، حسن .(2012) . درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد 28 ، العدد الثاني، صص 453- 481 .
الطيبي، خضر مصباح اسماعيل . (2010) . **إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الظاهر، نعيم إبراهيم (2008) **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن .

عبد الغفور، نضال .(2007). مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية . ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة**، العدد الرابع عشر ، ص 73-97.

عبد القادر، نهله .(2005). **إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية** ، **مجلة مستقبل التربية** ، 11(38) ، ص 13-27 .

عبد الوهاب، سمير (2007)، **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة**، مركز دراسات استشارات الإدارة العامة، القاهرة .

العتيبي، ياسر" (2008)إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

عطية، جمال .(2009). إسلامية المعرفة، الجمعية العربية للتربية الإسلامية، الجيزة، القاهرة .

العلواني، حسن " . (2006) . إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: المنعقد في القاهرة في الفترة من 6 - 8 نوفمبر 2001 القاهرة .

العلول، سمر.(2011). "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العلي، عبد الستار، وآخرون.(2009). "المدخل إلي إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير عمان، الأردن.

عليان، ربحي مصطفى.(2008). "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العمرى، غسان إبراهيم .(2004). "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراة، جامعة الدراسات التطبيقية عمان، الأردن.

عودة، فراس .(2010). "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عوض، وفاء سماحة محمد رزق .(2012). "متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي"مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 78، الجزء الثاني، ص217-242 .

العيدروس، أغادير بنت سالم .(2012). "إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية .

القرني،علي حسن .(2009)، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة ام القرى، مكة المكرمة .

القيوتي، محمد قاسم احمد . (2005) . إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد 126 (37 - 87) .

الكبيسي، صلاح (2005). "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
الكردي ، راجح (2003). نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة ، ط1 ، مجلد 1 ، عمان ، الاردن
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا .(2004). منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك: منظمة الأمم المتحدة .
لايشن، عبد الحميد .(2013). "دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية " رسالة ماجستير، جامعة بني سويف وجامعة السلطان قابوس .

ماضي، إسماعيل .(2010). "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
ماضي، صبري .(2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .
مرعي، توفيق أحمد، الحيلة، محمد محمود.(2011)، المناهج التربوية الحديثة مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها، ط(9) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

المطاعني، علي بن محمد .(2008). بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان . أطروحة دكتوراة غير منشورة . الجامعة الأردنية، عمان .

المطيران، مطيران، .(2007). إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن .
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2002). " نظم المعلومات الإدارية "، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة.

نجم، عبود .(2006). "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نور الدين، عصام.(2010) إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط .(1) دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

الهيبي، صلاح الدين، (2007) ، جودة الخدمة في القطاع العام باستخدام مدخل (SERVPERF): دراسة ميدانية في المستشفيات العامة (جنوب الأردن)، *مجلة الباحث الجامعي*. العدد الثاني ص 34-43.

ياسين، سعد غالب .(2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

اليحيوي ، صبرية بنت مسلم.(2011). "إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية" *المجلة التربوية*، مجلد 25، عدد99، ص ص 77-93.

- Carolyn,B(2002): "**Validating A unified framework for Knowledge Management**".
[www./caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm](http://www.caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm).
- Chen , Li – Chieh , Chu , Po – Ying & Wei , Wan – Li . (2007) . **A study on the effect of using knowledge system in design education** . International of association societies of design researches , Hong kong Poly Technic University , 12 – 15 November .
- Chou Yeh, Yaying Mary (2005): "**The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan’s Higher Education**", **Journal of College Teaching & Learning**, Vol.2, No.9, pp.35-42.
- Delong, David W. (2004): "**Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce**", Oxford University Press.
- Edge,Karen(2005):"**Knowledge Management as a tool for District-Level Instructional Renewal** "Canada.[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER.2925](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.2925).
- Girard, J. and McIntyre, S. (2010), **Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization, International Journal of Public Sector Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, No. 1, pp. 71-77.
- Greiner, M. et al. (2007), **A strategy or knowledge management, Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, No.(6) ,pp 3-15.
- Kasim, R. (2010), The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, **International Journal of Human and Social Sciences**, Vol. 5, No. 4, pp. 219-225 .
- Keeley,Edward(2004): "**Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations**" USA .[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER.3152488](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.3152488).
- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra (2000) :"**Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education**". Educause quarterly, November, No. 4 PP.28-33.
- Kluges, Jurgen , Stein, Wolfram , Light, Thomas (2001): "**Knowledge Unplugged**", Pal Grave, New York.
- Lee,H,& Choi,B(2003)," Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", **Journal of Management Information Systems**, Vol.(20).No.(1), PP.13-33.
- Malhotra, Yogesh (2000): "**Knowledge Assets In The Global Economy**"Assessment of National Intellectual Capital, **Journal of Global InformationManagement**, 8(3),pp5- 15.

Marquardt, Michael J. (2002): **Building the Learning Organization U.S.A.**, Davis-Black publishing Company, pp.27

Newton, Sanato (2004) :"**Knowledge management in school board**".
[www./caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm](http://www.caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm).

Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. (2003): "**Knowledge anagement In Education: Defining The Landscape**", The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA.

Prusak, Larry (2000): "**Knowledge Can it be Managed?**", Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.

Rastogi, P. N. (2000), **Knowledge Management and Intellectual Capital**-The new Virtuous Reality of Competitive, HSM. 19.

Saffady, William, (2000) "Knowledge Management " , **Information Management Journal**, Vol 43, Issue3, pp.15-32.

Shawdy , Jack & Hines,Elin (2002) :"**Knowledge management teaching**" USA
[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER.3417512](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.3417512).

Zack ,M. , Mckeen, J. , Singh, S. (2009): "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", **Journal of Knowledge Management**, 13(6),392-409.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

استبانته للرأي

عضو هيئة التدريس.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية-عمادة الدراسات العليا- جامعة القدس. لذا؛ أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة حسب ما يتوافق مع وجهات نظركم، علماً بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: هالة جرادات

المشرفة: الدكتورة رجاء العسيلي

جامعة القدس المفتوحة/الخليل

تعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها:

"مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد أعضاء الهيئات التدريس في الجامعة على التشارك بالمعرفة وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويلها بما تتضمنه من بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات، وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة".

أقسام الإستبانة

القسم الأول: معلومات عامة

ضع إشارة (X) في المربع الذي يناسبك.

1. الجامعة أ. القدس المفتوحة / الخليل ب. الخليل ج. بوليتكنيك فلسطين
2. الجنس أ. ذكر ب. أنثى د. بيت لحم هـ. فلسطين الأهلية و. القدس المفتوحة / بيت لحم
3. سنوات الخبرة أ. أقل من 5 ب. من 5 - 10 ج. أكثر من 10
4. الرتبة الأكاديمية أ. محاضر ب. أستاذ مساعد ج. أستاذ مشارك د. أستاذ
5. عدد الأبحاث المنشورة أ. أقل من 5 ب. من 5 - 10 ج. أكثر من 10

القسم الثاني محاور الاستبانة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: إنتاج المعرفة	الرقم
					تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية	1.
					تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الجامعة	2.
					تدرب الجامعة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال البحث العلمي	3.
					تعمل الجامعة على زيادة المخصصات المالية لدعم البحث العلمي	4.
					تفتح الجامعة آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام أعضاء هيئة التدريس	5.
					تضع الجامعة نظاماً للحوافز لتشجع أعضاء هيئة التدريس على ابتكار المعرفة	6.
					توظف الجامعة كفايات أعضاء هيئة التدريس في توليد معرفة جديدة ذات أهمية للجامعة	7.
					تتشر الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس فيها لإنتاج مؤلفات جديدة	8.
					تعمل الجامعة تقييماً مستمراً خاصاً بالجامعة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة	9.
					تعزز الجامعة فلسفة العمل الجماعي لتبادل الافكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	10.
					تشارك الجامعة في المسابقات العلمية للمتميزين في الإنتاج العلمي	11.
					تتبنى الجامعة اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس	12.
					توفر الجامعة هيكلاً تنظيمياً يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية	13.
					تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم على الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية	14.
					تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة	15.
					المحور الثاني: تنظيم وخرن المعرفة	
					يوجد لدى الجامعة إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها	16.
					تستخدم الجامعة الأساليب الالكترونية في تخزين المعرفة	17.
					تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية مقابل المعرفة الخارجية	18.

					توفر الجامعة البيانات والمعلومات بصورها المختلفة لأعضاء هيئات التدريس	19.
--	--	--	--	--	---	-----

					20. يتوفر لدى الجامعة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، وطابعات، وماكنات تصوير، وأنظمة صوت)
					21. تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة
					22. تحول الجامعات البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة
					23. يوجد برامج محوسبة لإدارة شؤون العاملين وتحديد احتياجاتهم المعرفية
					24. يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات لجميع المعلومات التي تمتلكها
					25. تمتلك الجامعة نظاما مشتركا للتعاون مع المكتبات ومراكز الأبحاث الأخرى خارج الجامعة
					26. توفر الجامعة الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعدها على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي
					27. تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية التعليمية
					28. تنظم الجامعة المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة
					29. تصنف الجامعة المعرفة المتوفرة لديها ليسهل تفسيرها والرجوع إليها
					30. تقوم الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة منها في عملها
					المحور الثالث: نقل ومشاركة المعرفة
					31. توفر الجامعة الأنظمة التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه من معرفة
					32. تبادر الجامعة إلى إيصال المعرفة المتوفرة للأفراد في الوقت المناسب
					33. تنشر الجامعة الاستشارات بين كلياتها وبعض الكليات في الجامعات الأخرى
					34. تشكل الجامعة فرق عمل تطوعية من أعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية
					35. تشكل الجامعة فرق عمل تطوعية من أعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية
					36. تعمل الجامعة على استثمار التقنيات العلمية المتاحة لنشر المعرفة
					37. تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس المشاركة مع الآخرين في معالجة الصعوبات وتطوير آليات إجراءات العمل
					38. تستفيد الجامعة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والمتقاعدين وتعممها على الجميع
					39. توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت،...)
					40. تتبادل الجامعة المعرفة مع الجامعات الفلسطينية الأخرى من خلال الأيام الدراسية وورش العمل

				41. تساعد الجامعة في تشجيع الباحث للنشر في المجالات المحكمة لتوصيل المعرفة إلى الآخرين
				42. تتداول الجامعة المعرفة من خلال كافة الاتصالات المتاحة
				43. يوجد لدى الجامعة مجلة محكمة لنشر الأبحاث العلمية
				44. تنشر الجامعة نبذة عن الأبحاث المميزة في الصحف المحلية والمجلات العلمية
				المحور الرابع: تطبيق المعرفة
				45. توظف الجامعة سلوكيات المعرفة الإدارية مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة)
				46. تركز الجامعة على الأبحاث المرتبطة باحتياجات سوق العمل الفلسطيني
				47. تجرب الجامعة الأفكار الجديدة لحل المشكلات في الجامعة
				48. تستخدم الجامعة المعرفة المتوفرة في اتخاذ قرارات متعلقة بأمر الجامعة
				49. تستثمر الجامعة المعرفة المتاحة لها في الوقت المناسب
				50. تستخدم الجامعة المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين الجامعات الأخرى
				51. تستفيد الجامعة من المعارف المتوفرة في وضع خطط تطويرية
				52. تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم
				53. تدعم الجامعة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية
				54. تحرص الجامعة على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة
				55. تستعين الجامعة بالمعارف الجديدة في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها
				56. تطبق الجامعة المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر
				57. تقيم الجامعة موظفيها من قبل الخبراء متمرسين

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) قائمة باسمااء المحكمين الاستبانة :

مقر العمل	الاسم
جامعة القدس	الاستاذ الدكتور محمد عابدين
جامعة القدس	الدكتور محسن عدس
جامعة القدس	الدكتور محمود ابو سمرة
جامعة القدس	الدكتور محمد شعيبات
جامعة الخليل	الدكتور نبيل الجندي
جامعة بولتكنيك فلسطين	الدكتور حسن البرميل
جامعة القدس المفتوحة - الخليل	الاستاذ الدكتور محمد شاهين
جامعة القدس المفتوحة - الخليل	الدكتور عادل ريان
جامعة القدس المفتوحة - الخليل	الدكتور خالد كتلو
جامعة القدس المفتوحة - الخليل	الدكتور محمود عيد القواسمة
جامعة بيت لحم	الدكتورة عطف مقبول
جامعة القدس المفتوحة - بيت لحم	الدكتورة سعاد العبد
مدارس نور الهدى التطبيقية	الأستاذ كرم الكركي
مدارس نور الهدى التطبيقية	الدكتور احمد دراج
جامعة الخليل	الدكتور جمال ابو مرق
جامعة الخليل	الدكتور كامل مخامرة
جامعة بوليتكنيك فلسطين	الدكتور أمجد برهم
جامعة بولتكنيك فلسطين	الدكتور منير كرامه
جامعة بولتكنيك فلسطين	الدكتور يوسف صلاح

ملحق (3) كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2014/4/6

حضرة السادة جامعة بيت لحم المحترمين ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: هالة جرادات ورقمها الجامعي (21111420)، باجراء دراسة بعنوان :

"مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات
التدريسية فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني
2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم


د. محسن عدس
عميد كلية العلوم التربوية

Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002 تلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس ص.ب. 20002



التاريخ: 2014/4/6

حضرة السادة جامعة الخليل المحترمين ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: هالة جرادات ورقمها الجامعي (21111420)، بإجراء دراسة بعنوان :

" مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها " لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محسن عدس
عميد كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2014/4/6

حضرة السادة جامعة القدس المفتوحة المحترمين ،،

الخليل ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

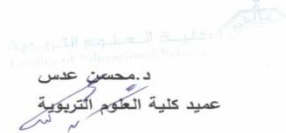
تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: هالة جرادات ورقمها الجامعي (21111420)، بأجراء دراسة بعنوان :

" مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات
التدريسية فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني
. 2014/2013

شاكرين لكم حسن تعاونكم


د.محمدين عدس
عميد كلية العلوم التربوية



حضرة السادة جامعة بوليتكنيك فلسطين المحترمين ،،

يرجى من العنبر تسهيل
مهمة الطالبة.

7/1A

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة: هالة جرادات ورقمها الجامعي (21111420)، بإجراء دراسة بعنوان :

" مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات
التدريسية فيها " .
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني
. 2014/2013 .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محسن عدس
عميد كلية العلوم التربوية



مكتب رئيس الجامعة		
التاريخ	الرقم	ملاحظات
2014/4/6	2014/4/6	



التاريخ: 2014/4/6

حضرة السادة جامعة القدس المفتوحة المحترمين ،،

بيت لحم ،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة: هالة جرادات ورقمها الجامعي (21111420)، بإجراء دراسة بعنوان :

" مدى توفر إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات
التدريسية فيها "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني
. 2014/2013

د. محسن عدس
رئيس قسم
التربية
البيئية
والفنون
الجمالية
التي
تحت
إشراف
د. محمد
عيسى
مهاجر
مدرس

شاكرين لكم حسن تعاونكم
والجهد المبذور من قبلكم
د. محسن عدس

د. محسن عدس
عميد كلية العلوم التربوية

2014/4/8

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
63	جدول 1.3 : عدد أفراد كل طبقة في مجتمع الدراسة ونسبتهم المئوية وعدد أفراد عينة الدراسة الممثلة من كل طبقة وعدد الإستبانات الموزعة والمرجعة.	1
64	جدول 2.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير الجنس	2
65	جدول 3.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة	3
65	جدول 4.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير الرتبة الأكاديمية	4
66	جدول 5.3 : أفراد عينة الدراسة الإحصائية حسب متغير عدد الأبحاث المنشورة	5
67	جدول 6.3 : معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة الدراسة	6
71	جدول 1.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة من حيث المجالات مرتبة تنازلياً: (إنتاج المعرفة، تنظيم وخن المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية	7
72	جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة في مجال إنتاج المعرفة	8
73	جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة في مجال تنظيم وخن المعرفة	9
75	جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة في مجال نقل ومشاركة المعرفة	10
76	جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين نحو مدى توفر إدارة المعرفة في مجال تطبيق المعرفة	11

78	جدول 6.4 : نتائج تحليل أختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تعزى إلى متغير الجنس.	12
80	جدول 7.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الجامعة	13
81	جدول 8.4 : نتائج تحليل أختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الجامعة	14
82	جدول 9.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	15
84	جدول 10.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية	16
85	جدول 11.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في جامعات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية بشكل عام تعزى إلى متغير الأبحاث المنشورة	17

فهرس المحتويات

الفهرس

أ.....	الإهداء
ب.....	الاقرار:
ج.....	شكر و عرفان:
د.....	ملخص باللغة العربية:
هـ	ملخص باللغة الانجليزية:
الفصل الاول	
2.....	المقدمة
8.....	مشكلة الدراسة
9.....	اسئلة الدراسة
9.....	فرضيات الدراسة
10.....	اهمية الدراسة:
10.....	حدود الدراسة:
11.....	مصطلحات الدراسة الإجرائية:
الفصل الثاني.	
12.....	الإطار النظري:
45.....	الدراسات العربية:
52.....	الدراسات الاجنبية
الفصل الثالث:	
57	منهج الدراسة:
57.....	مجتمع الدراسة:
58	عينة الدراسة:
60	أداة الدراسة:
62	متغيرات الدراسة:
63.....	اجراءات تطبيق الدراسة
66.....	المعالجة الاحصائية

الفصل الرابع:

64 المقدمة :

64..... نتائج الدراسة :

الفصل الخامس

79..... أولاً : مناقشة نتائج الدراسة

85..... ثانياً التوصيات :

86..... المراجع :

94..... الملاحق :

105..... فهرس الجداول :

107..... فهرس المحتويات