



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
محافظات الشمال

هناء فوزي محمد عامر

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1437هـ / 2016 م

دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
محافظات الشمال

إعداد:

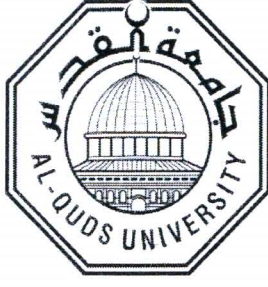
هناء فوزي محمد عامر

بكالوريوس إدارة وريادة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف : د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء مؤسسات
وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس .

1437هـ / 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء مؤسسات / معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال

اسم الطالبة : هناء فوزي محمد عامر

الرقم الجامعي : (21220075)

المشرف : د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2016/ 6 /1)، من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم عوض

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش

التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. سامر عرقاوي

2016/6/16

القدس - فلسطين

1437هـ / 2016 م

الإهداء :

إلى من قال الله عز وجل فيهما "وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا " (الاسراء : 24).

إلى والدتي العزيزة ووالدي الغالي أطال الله في عمرهما وبارك فيهما

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء والأحبة

اهدي هذا العمل المتواضع

هناء فوزي محمد عامر

الإقرار

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

التوقيع : 

هناء فوزي محمد عامر

التاريخ : 2016/6/1

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي على سيدنا محمد النبي الأمين المبعوث رحمة للعالمين خير من علمنا أدب الشكر وعمل به، وعلى آل بيته ومن إقتدى به

ويعد

بداية أخص بالشكر الدكتور الفاضل د. ابراهيم عوض الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، لما كان لتوجيهاته من عظيم الاثر في اتمام هذه الدراسة .

وأتقدم بالشكر للجنة المناقشة تقديرا لملاحظاتهم التي اثرت الرسالة .

كما اتقدم بجزيل الشكر الى السادة المحكمين لأداة الدراسة لجهودهم في تحكيم الاستبانة .

والشكر الموصول للأستاذ نصح الصوص لجهوده في التحليل الاحصائي .

والشكر والتقدير للأستاذ عمر حمد و الاستاذ جمال حمد لجهودهم في التدقيق اللغوي .

والشكر والعرافان الى كل من مد لي يد العون لإتمام هذا العمل المتواضع .

هناء فوزي محمد عامر

مصطلحات الدراسة

- المعرفة : هي "حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة". (عليان، 2008 : 64).
- ادارة المعرفة : هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود من اجل ايجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (عليان، 20012) .
- الميزة التنافسية : هي "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال اداء انشطتها بشكل مميز و فعال، وإستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها". (القطب، 2012: 80).
- الهيئة التدريسية : هي جميع العاملين في التدريس وهم اعضاء المجالس الاكاديمية في الجامعة من شهادات الماجستير والدكتوراه والبيكالوريوس في التخصصات كافة، وهم المثبتون والمتفرغون للمهمة الأكاديمية (صبح، 2013 : 10).
- راس المال البشري : " يقصد بها الكادر البشري الذي يقوم بكافة اعمال المنظمة ويعتبر احد اهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع" (المدلل، 2012 : 52).
- تشخيص المعرفة : إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على الحصول، وشراء، وإبتكار، وإكتشاف، واكتساب والاستحواذ على المعرفة انه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع وبين البحث الجاد، والاجتماعات غير الرسمية والندوات وجميع الطرق الازمة لذلك. (عبد العزيز، 2012 : 1).

توليد المعرفة : يعني عند العديد من الكتاب " إبداع المعرفة" ويتم ذلك من خلال مشاركة الافراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد راس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول لها، وتزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية. (عليان،2008 : 196).

تخزين المعرفة : خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدابة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة اهمية الذاكرة التنظيمية. (الزيادات،2008 : 99).

نشر وتوزيع المعرفة : يقصد بنشر المعرفة العمليات لضرورية لإيصال المعلومات الى مستخدميها في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة اما عملية التوزيع فيقصد بها ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها الى اكبر عدد ممكن من الاشخاص العاملين في المنطقة (عبد العزيز، 2012 : 3).

تطبيق المعرفة : هو غاية ادارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزنها وتوزيعها ومشاركتها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس بالتنفيذ تعد تكلفة، وان نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذ. (الزطمة، 2011 : 51).

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال"، وتزويد هذه الجامعات بشكل خاص، والجامعات الفلسطينية بشكل عام، و وزارة التعليم العالي بمعلومات مهمة حول إدارة المعرفة، والدور الذي يمكن أن تقوم به في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم إستخدام المنهجين، الوصفي والتحليلي . ومن أجل تلك الغاية، فقد تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من موظفي ثلاث جامعات، في محافظات الشمال، وعددهم (2225) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية . اشتملت العينة على (445) موظفاً من مجتمع الدراسة، وتم تحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، وعرضها بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعي (SPSS) . وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج، كان أهمها :

ضعف تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، كما أن هناك ارتباطاً طردياً بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية . وكذلك اثبتت هذه الدراسة أن هناك ايضاً ارتباطاً طردياً بين متطلبات ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وأن العمليات والمتطلبات مجتمعه لها نفس الارتباط الطردي مع الميزة التنافسية، كذلك اثبتت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة، (عمليات إدارة المعرفة، ومتطلبات إدارة المعرفة) والميزة التنافسية .

The role of knowledge management in enhancing the competitive advantage in the Palestinian universities – northern provenances.

Prepared by: Hana Amer

Supervisor: Dr.Ibrahim Awad

Abstract:

The aim of this study was to identify the "role of knowledge management in enhancing the competitive advantage in Palestinian universities in the North provinces", and to provide those universities specifically, other Palestinian universities in general, and the Ministry of higher education with important information related to knowledge management, and the potential role it may play in enhancing the competitive advantage of Palestinian universities.

Both descriptive and analytical approaches were used to achieve the objectives of this study; a questionnaire was designed to collect the needed data. The population of the study included the Academics and administrators staff of three universities in the north, the total number of employees was (2225), and a random sample of (445) was selected for the aim of the study.

The data was analyzed by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The Most important result, of this study includes:

- Knowledge management is not well implemented in Palestinian universities.
- There is a direct correlation between knowledge management and competitive advantage.
- There is also a direct correlation between requirements of knowledge management and competitive advantage.
- Both the processes and requirements combined have the same direct correlation with competitive advantage.
- This study shows that there is a statistically significant relationship between knowledge management (process and requirements) and competitive advantage.

الفصل الاول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

في عالم سريع التغير، وفي عصر تسيطر فيه ثورة المعلومات والاتصالات، تكون المعرفة هي السلاح الأقوى . من خلال هذه المعرفة انطلق العقل الانساني ليكتشف قوانين الحياة، ويبحث عن أسرار الطبيعية ومكونات النفس الانسانية ويتحرر من سيطرة كثير من الخرافات والأوهام التي كانت تقيد تفكيره وسلوكه . ولكن، هل حققت المعرفة المتراكمة عبر القرون والعصور للإنسان ما كان يصبو إليه ؟ وهل أسهمت في حل مشكلاته وتناقضاته، أو خففت من قلقه ومخاوفه ؟ أم ظل القسط الأكبر من المعرفة المكتشفة والمتداولة قولاً بلا فعل، ونتاجاً بلا توظيف، وتوظيفاً بلا استثمار؟. (الكبيسي، 2005: 1) .

وهذا العالم الذي نعيش فيه يعيش تحولات وتحديات متسارعة لا تتوقف، في عصر معلومات تقني مليء بالمنافسة الضارية التي لا ترحم ولا تحترم الا من يمتلك ادواتها، ويواكب النمو المتسارع لانتاج المعرفة، واستثمارها . ومن هنا تكمن المعرفة في ذاتها ومضمونها ممثلة للفهم الواضح والمؤكد للأشياء من حولنا. وهذا لا يأتي الا من خلال من خلال ادارة رشيدة واعية لتلك الموارد. (الأغا، ابوالخير، 2012: 32) .

وان إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة لثورة لاتصالات، واتساع دائرة المنافسة، وزيادة حدتها، مما زاد من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات لتحقيق أهدافها. ويعتبر هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات التي اتبعتها المؤسسات، على مختلف أنواعها، وذلك لإبرازها الاهتمام بالعنصر البشري، بالإضافة للموارد المادية، إذ إن إنشاء المعرفة، ونشرها، تعتمد (بالدرجة الأولى) على العنصر البشري.

لقد بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها، بوصفها تطورا فكريا مهما في الجامعات اليوم؛ لإدراك المنظمات أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة (في أغلبها) ضمنية، وتحتاج الى الكشف عنها، وتشخيصها، وتخطيطها، وتوليدها من جديد، وتنظيمها، ونشرها، وإجراءات الرقابة والتقييم، وإجراءات المتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم استعمالها بالتطبيق، وإعادة استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة . (الأغا، ابو الخير، 2012: 32).

واكتسبت المعرفة في مجال مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاحها، وقد كبر وتعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية، وإدامتها يعتمد (أساسا) على الموجودات الفكرية، وتحديدا على الأصول المعرفية، والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء أكان على صعيد المنتج أم على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنه. (معاينة، 2008: 1) .

لم يعد خافيا على الباحثين والقيادات التعليمية؟ أهمية إدارة المعرفة، ودورها في رفع مستوى العملية التعليمية والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق أهدافها بعوائد افضل، وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة اصبح من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي، كيانا وسمعة، في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحدة مقياس الكفاءة، ومعياراً للاداء . (معاينة، 2008: 2) .

ولعل من أبرز التجارب العالمية الناجحة في ادارة المعرفة، ما قامت به جامعة (مينيسوتا دولوث) بأمريكا، فقد أنشأت مركزا متخصصا لإدارة المعرفة وسط الحرم الجامعي، يقدم خدماته للطلبة والموظفين، في اشارة للالتزام بالتغيير المستمر، والتقدم في ادارة السجلات التعليمية والمهنية . اما في جامعة (المليديا) بماليزيا فيدير المعرفة نخبة من اعضاء هيئة التدريس، يشرفون على مواقع (الانترنت)، إذ افتتح مركز لذلك عام (2002)، ويضم مقدمة تعريفية، ووصلات تقنية لأفضل الممارسات الصناعية، والكتب، والمقالات، والمؤتمرات ذات العلاقة . (عبد الغفور، 2015، 3) .

يسهم التعليم العالي في فلسطين بشكل فاعل في ردف سوق العمل بالكفاءات الوطنية المدربة، من خلال اكثر من (53) مؤسسة تعليم عالٍ، ينتظم فيها اكثر من (221,395) من الطلبة . بلغ عدد الخريجين من هذه المؤسسات (40,043 طالبا)، وبلغ عدد العاملين فيها (15,584) عاملاً، (الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2015/2014) .

وبناء على ما حدث من تطورات سريعة، ونظراً لإتساع قطاع التعليم العالي في فلسطين، ولأهمية المعرفة وإدارة المعرفة؛ فإن ذلك يفرض على الجامعات - التي هي اهم المنظمات - أن تقوم بجهد أكبر في هذا المجال؛ إذ إن رأس المال الفكري، وإدارة المعرفة من الأسس التي تبني عليها الأساسات المتينة في الدول المتقدمة، وأصبحت الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهو ما يشكل هدفاً وتحدياً كبيراً للجامعات، ويفرض عليها، بل ويلزمه، أن تحدث نقله نوعية في ادارة المعرفة، وتبني اس تراتيجياتها على هذا الاساس . (العتيبي، 2007، 15).

جاءت هذه الدراسة؛ لتتناول هذا الموضوع الحيوي، لأهميته وقيمه تحديداً، بالإضافة إلى أثره في تطور العمل الجامعي كحاضنة للمعرفة، وناشرة لها، لتقوم بدورها الريادي بأفضل شكل ممكن، خدمة لأبناء شعبنا الفلسطيني .

2.1 مشكلة الدراسة

تعد ادارة المعرفة موضوع الساعة هذه الأيام؛ لأن انسان العصر يحتاج للمعرفة لانجاز أي عمل، مهما كانت طبيعته . فالمعرفة هي الأصل، وهي أهم عناصر الإنتاج، اصبحت تشكل ميزة تنافسية للشركات والمنظمات التي تمتلكها، وأصبح من يمتلكها في الوقت المناسب، وبالجودة المناسبة، يمتلك القدرة على العمل، واغتنام الفرص، واستغلال الوقت .

لذلك تعد الجامعات الأكثر احتياجا لتطبيق هذا المفهوم، موازنة بغيرها من المؤسسات، وذلك بناء على طبيعة الدور الذي تقوم به في المجتمع، من تهيئة الكوادر البشرية التي تعد العنصر الحيوي لعمليات التنمية المجتمعية كافة .

إن الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الاساسية التي يجب أن يؤخذ بها؛ لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة التعليم، من أجل أن تسهم هذه المنافسة في مواكبة العصر الحديث، ومواجهة زيادة الضغوط الإقتصادية، والإجتماعية، والمعرفية المختلفة، لتحسين كوادرها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ولتحقيق ذلك، فإن على الجامعات الفلسطينية إعادة هيكلة العلوم والتخصصات الجامعية وتصميمها، وبناء البرامج التعليمية التي تسهم في تطوير الثقافة المجتمعية، نحو ادراك مفهوم إدارة المعرفة، وتفعيل العمليات الخاصة بها، من (تنظيم، أو تشخيص، أو توليد، أو تخزين، أو تطبيق، أو تداول)، وتبني الإستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية . (العالول،2011: 6) .

وفي ضوء أهمية إدارة المعرفة في المنظمات، والمؤسسات(الجامعات)، وانعكاسات ذلك على تطوير المنظمة ونموها، من خلال تطوير الكوادر البشرية التي أصبحت هي الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها لتطوير الميزة التنافسية، فإن الباحثة تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية ؟

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

- 1- تأتي أهمية هذه الدراسة من تزايد أهمية موضوع المعرفة يوماً بعد يوم؛ فلم يعد من الممكن بناء إقتصاد ومجتمع قويين في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق الإنتاج والبقاء، والمنافسة والتميز؛ فالبلدان التي تسيطر على العالم ليست تلك التي تملك موارد طبيعية، أو رأس مال، بل هي (بالدرجة الأولى) التي تمتلك أصولاً معرفية، والتي تسيطر على صناعة المعرفة وتتحكم بها .
- 2- تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على إدارة المعرفة، والتعرف إليها، وعلاقتها مع الميزة التنافسية.
- 3- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، خاصة أن معظم الدراسات تناولت المعرفة، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال (البنوك)، حسب علم الباحثة .
- 4- درست مجتمعاً جديداً لم يتم دراسته سابقاً: (الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال).
- 5- لفت نظر المسؤولين في الجامعات لأهمية إدارة المعرفة، وقدرتها على رفع المستوى التنافسي لجامعاتهم، وتمكينها من التعامل مع المتغيرات المتسارعة، مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها .

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس :-

السعي إلى تزويد الجامعات الفلسطينية، ووزارة التعليم العالي بمعلومات مهمه حول إدارة المعرفة، والدور الذي يمكن أن تقوم به في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية . من أجل تحقيق تلك الغاية، سنسعى لتحقيق الأهداف الآتية :

الأهداف الفرعية :-

- 1- التعرف الى عمليات إدارة المعرفة .
- 2- التعرف الى متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، من أجل تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات، للنهوض بالجامعات الفلسطينية .
- 3- تحديد مدى إدراك العاملين في الجامعات الفلسطينية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها .
- 4- التعرف إلى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال . وتوضيح دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية .
- 5- التعرف إلى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

5.1 أسئلة الدراسة

- 1- ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها)، والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال ؟ .
- 2- ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي) و الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال ؟ .
- 3- ما العلاقة القائمة بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة من ناحية، ومتطلبات إدارة المعرفة من ناحية أخرى، وأثرها في الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال ؟ .

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :-

تؤدي إدارة المعرفة دوراً بارزاً في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية . ولفحص هذه الفرضية، فقد تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية :-

1. تسهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .
2. تسهم متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .
3. تسهم عمليات إدارة المعرفة مجتمعة من جهة ومتطلبات إدارة المعرفة من جهة أخرى، في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .
4. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

7.1 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود الزمنية : تم عمل الدراسة في العام الاكاديمي (2015- 2016) .
- الحدود المكانية : كانت حدود الدراسة هي الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال وهي جامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الامريكية / جنين.

مبررات اختيار الجامعات الثلاث : - مقراتها الرئيسية في محافظات الشمال، ومن ثمّ تمثل أبرز ثلاثة خيارات أمام الطالبة، كما أنها تتقارب إلى (حد ما) في التخصصات الرئيسية في معدلات القبول . كما يميز تلك الجامعات كونها تعمل في بيئة تنافسية قد تغني هذه الدراسة بمعلومات قيمة .

8.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها، والمقدمة، والمسوّغات، وأهمية الدراسة، والمشكلة، وأهداف الدراسة، و الأسئلة والفرضيات، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة، و خلاصة، وتعليق.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة و إجراءاتها.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس : الإستنتاجات والمقترحات.

المراجع ، والملاحق ، وفهرس الجداول ، وفهرس المحتويات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

المعرفة هي فعل إنساني راق، ليس (فقط) لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقيد التي إتسمت بها، وإنما (أيضا) لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر، بشكل يحمل معه قدرتها على البقاء بأشكال أخرى . ولعل الأهم هو أننا، مع هذه المعرفة، كنا نكتشف باستمرار أننا مزودون باستعدادات وقدرات عالية، ليس فقط من أجل فهم المعرفة، والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية، وإنما لتوليد المعرفة الجديدة بتميز من كل الكائنات الأخرى؛ لأن الإنسان كائن مفكر ومتأمل، وليس متلقياً لآحول ولا قوه له . (نجم، 2008 : 26) .

2.2 مفهوم المعرفة لغةً واصطلاحاً

تعددت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة، وتتنوع بتنوع الباحثين والكتاب في هذا المجال، ومع ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم المعرفة بشكل دقيق .

1.2.2 مفهوم المعرفة لغةً :-

الأصل اللغوي لكلمة (معرفة) هو الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء، إدراكه بأحد الحواس .
(المعجم الوسيط : 616) .

كان للدين الاسلامي أثر واضح في فهم طبيعة المعرفة، من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم . وامتازت المعرفة بالدين الاسلامي بالواقعية في مواجهة الحياة في مجال القضايا الاجتماعية والفردية، و قد أكد الاسلام على سمة الاعتدال بين المادية المحضة، والمعنوية الخالصة التي أدت الى تحرر العقل من الخرافة والجهل، ودعت الإنسان للتفكير تجاه حقيقة الحياة، وهدف الوجود، الزطمة (2011: 15) . وقد أشار القرآن الكريم (بوضوح) الى هذا المفهوم، إذ قال تعالى : { يَعْرِفُونَ نِعْمَةَ اللَّهِ ثُمَّ يُنْكِرُونَهَا وَأَكْثَرُهُمُ الْكَافِرُونَ } (سورة النحل :83)؛ بمعنى أنهم يعلمون نعمة الله عليهم . وكما في قوله تعالى : { الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ } (سورة البقرة : 146) .

أما المعنى اللغوي للمعرفة : فهو الإدراك الجزئي، أو البسيط، في حين إن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال : عرفت الله، ولا يقال علمته، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فمثلا قوله تعالى : {مما عرفوا من الحق } (سورة المائدة : 83) أي علموا .

2.2.2 مفهوم المعرفة إصطلاحاً

أما المعرفة اصطلاحاً، فلها عدة تعريفات منها:

المعرفة عند (حجازي 2014 :50) هي "مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة . وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين، ومعالجة هذا الظرف، وهذه الحالة" .

أما (ياسين 2007 : 31). فيعرفها بأنها " تكوين متغير متنوع الأبعاد، متباين الأوجه، متعدد المصادر والطبيعة، بما تضمنه من معلومات، وخبرات، وأحكام، وإدراك وبما تضيفه عملية التعليم المستمر من حقائق، تولد حقائق جديدة (ليس بطريقة صورية كالمنطق الاسطوري)، وإنما من خلال تلاقح الحقائق مع الواقع، وما يعتمر به من حركات، ومشكلات، وتناقضات تسأل أصحابها باستمرار عن الحلول العملية الشاملة".

أما عليان (2008 : 64) فيرى المعرفة بأنها " حصيلة إمتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم . وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد، لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات، واستخلاص مفاهيم جديدة".

يتضح من الافق، أن المعرفة فهم للحقائق، وإدراكها إدراكاً تاماً، بالإضافة إلى جمع المعلومات، وتعلم الطريقة الصحيحة في جمعها وتحليلها، والتعامل معها بطريقة صحيحة، عن طريق توظيفها بشكل جيد، أي هي عملية تفاعل بين الإنسان والمواضيع المختلفة .

3.2 العلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة

يتشابه مصطلح المعرفة لدى الكثيرين باصطلاحين آخرين، هما : البيانات والمعلومات . وهنا، لابد من التوضيح، لفهم الاختلاف و التشابه بين الإصطلاحات الثلاثة، إذ إن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تقاؤها، إذا ما فهمنا العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة :

1.3.2 البيانات :

"هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق، أو تصورات في شكل أرقام، أو كلمات، أو صور، أو رموزٍ لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة، انها قياسات دون محتوى او تنظيم، تجمع عن طريق الملاحظة او المشاهدة أو الإستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين، وهي وصف أولي للأشياء والمعاملات، كما أنها

مسجلة ومصنفة ومخزنه، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدداً . والبيانات كذلك هي المادة الاولية الخام التي تعد مدخلات، ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات . لذلك، فان البيانات قبل معالجتها، قد لا تكون صالحه ومفيدة لاتخاذ القرار" . (النجار ، 2010 : 46).

2.3.2. المعلومات :

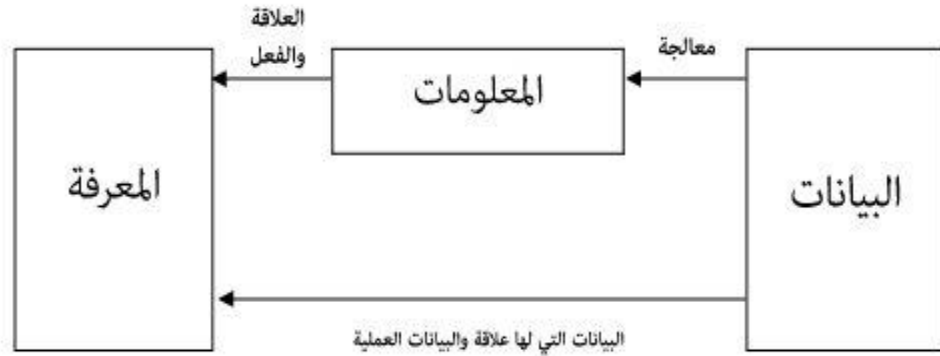
"هي مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات التي تكون الغاية منها تنمية معرفة الانسان، ويمكن أن تكون أماكن، أو أشياء، أو أناسا . و يمكن الحصول على المعلومات من خلال البحث، أو القراءة، أو الاتصال، أو ما شابه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات، والحصول عليها، شرط أن تحمل هذه المعلومات قيمة . ويقصد (بالمعلومات) كذلك، البيانات التي تمت معالجتها، وأصبحت ذات دلالة، وذات معنى". (السالمي، وآخرون، 2014 : 16) .

3.3.2. المعرفة :

"هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة، أي أنها معرفة (كيف) ؟ (know-How)؛ كيف تعمل الأشياء التي تمكن الشخص من انجاز مهمة خاصة ؟ وقد تكون حقائق تراكمية، أو قواعد إجرائية أو توجيهات".

"تتألف المعرفة من معلومات نظمت وعولجت لتحويلها إلى فهم، وخبرة، وتعليم متراكم، أنها توافق الموهبة، والفطرة، والأفكار، والقوانين، والخبرة، والإجراءات التي تقود الى المعرفة وتطبيقها لحل مشكلة، فتعكس بذلك المعرفة النظامية والتي تعطي قيمة عالية للمنظمة" . (النجار، 2010 : 48) .

يوضح الشكل الآتي: 1.2 علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة



شكل 1.2 : علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة، (طيبي ، 2010 : 24)

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول : إنّ البيانات هي المواد الخام التي تُعالج، لنحصل على المعلومات من خلالها. ويمكننا القول : إنه لا يوجد اختلاف جوهري، ومنتق عليه بين الباحثين والكتاب حول المفهومين، كما أنّ المعلومات هي التي تشكل القاعدة الأساسية في تحقيق المعرفة .

4.2 أهمية المعرفة

كان من أبرز عناصر الانتاج قديماً (راس المال ، والعمال، والارض)، هي تُعدّ مصدرا للثروة الرئيسية التي تميز ممتلكيها، أما اليوم فقد اصبحت (المعرفة) المصدر الالهم للثروة التي يتميز ممتلكيها من غيرهم، فكل عصر ثروته، وثروة هذا العصر، عصر الاتصالات، والانفتاح على العالم والتكنولوجيا المتطورة، هي المعرفة، فمن يمتلكها، ويستطيع التحكم فيها فهو الاقدر على النجاح .

يحدد بعض الكتاب، ومنهم (حمود، 2010: 58) و(عودة، 2010: 25) بعض العناصر التي تبرز أهمية ادارة المعرفة، وتتمثل في النقاط الآتية :

- 1- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق كفاءة الإنجاز المستهدف وفاعليته.

- 2- هي مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية البعيدة، والمتوسطة، والقريبة على حد سواء .
- 3- يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، ويجعلها سلاحا تنافسيا حاداً إزاء المنافسين .
- 4- تزيد مشاركة العاملين؛ نظرا لسهولة الوصول الى المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وأهدافها، وسياساتها كافة .
- 5- يمكن للمؤسسات التربوية أن تستفيد من إدارة المعرفة ذاتها، باعتبارها سلعةً نهائية، عبر بيعها، والمتاجرة بها، وإستخدامها لتعديل منتج معين، أو إيجاد منتجات جديدة.

5.2 مصادر المعرفة

هناك العديد من الكتب التي تحدثت عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة، أو إكتسابها، وهما : المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية

تعدّ المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة . وتشمل المعرفة الضمنية خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم . وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل، او الشرح . في الوقت ذاته، قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة. (حجازي، 2005: 62) .

2- المصادر الخارجية

يوجد عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر : الإقتداء بالمنظمات الأخرى ، والمشاركة في المؤتمرات، وإستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفاز، وأفلام (الفيديو)، ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية، والإجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الاخرى، وإنشاء التحالفات، وإقامة المشاريع المشتركة، وغير ذلك من المصادر الأخرى . (حجازي، 2005 : 63) .

6.2 أنواع المعرفة

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا، لأن المعرفة ليس شكلا، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها، أو خدماتها، وخبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها، وهو الجزء القابل للتحديد والنقل . ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة في المنظمة، لابد من تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها، أو تحديد الفجوة المعرفية فيها (عليان، 2008 : 77).

لذلك فقد صنفت المعرفة الى عدة تصنيفات حسب وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع ومن ابرز هذه التصنيفات المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

يرى حمود (2010 : 62) أن أنواع المعرفة هي كما يأتي :

- 1- المعرفة الصريحة : وتمثل المعرفة الواضحة والصريحة، مباشرة للوصول، وهي الموثقة في مصادر المعرفة الرسمية، كالوثائق الرسمية في المنظمات الانسانية .
- 2- المعرفة الضمنية ، هي المعرفة الموجودة في ذاكرة الافراد، وهي التي يتم الوصول إليها من خلال العصف الذهني، وهي معرفة غير رسمية عادة.
- 3- المعرفة الكامنة : وهي المعرفة التي يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر، وبصعوبة بالغة، من خلال الإستنباط، أو الإستنتاج المعرفي.
- 4- المعرفة المجهولة : هي المعرفة التي يمكن الحصول عليها من خلال الابتكار ، أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب .

ويرى كل من حجازي (2005:21) وأبو فارة وعليان (2008:54) والكبيسي (2005 : 20) ان هناك نوعين من المعرفة وهما :

- 1- المعرفة الضمنية، وهي المعرفة المعقدة غير المصقولة والمترابطة، على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع، وهي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم؛ لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد .

2- المعرفة المعلنة (المعرفة الظاهرة) : هي المعرفة التي يمكن نقلها بسهولة، وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والصوت، كما أنها المعرفة المخزنه في (أرشيف) المنظمة .

7.2 خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها من الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لإختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال . ويرى (نجم،2008) و(الجنابي،2013) ان خصائص المعرفة هي، كالآتي :-

- 1- المعارف يمكن أن تولد : بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله في المؤسسة الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في عملية إستدامة الإبتكار وتوليد المعرفة . وإنّ المعرفة يمكن أن تموت، تموت كما تولد، والقليل منها يسجل، أما غالبيتها فيموت مع الشخص، والآخر يحل محله بمعارف جديدة .
- 2- المعرفة يمكن أن تمتلك . بفعل معدلات التعليم العالي، فان معظم المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها. تمارس الشركات دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها الى براءات إختراع، او أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شان الملكية المادية .
- 3- المعرفة متجذره في الأفراد : ليس كل المعرفة في الشركة صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الافراد، فهناك معرفة فطرية متجذره نحن مزودون بها ذهنياً، تشبه الطاقة الموجودة في البطارية التي يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاسلاك .
- 4- المعرفة يمكن أن تخزن . إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً . و خلال العشرين سنة الماضية إستطاعت البشرية تخزين كميات كبيره من المعرفة اكثر بكثير من تاريخها السابق، وتم هذا التخزين على الورق، والأفلام، و الأشرطة، والأن يتم تخزينها على وسائل التخزين الإلكترونية .
- 5- المعرفة يمكن أن تصنف . إلى جانب المعرفة المتجذره (الضمنية)، والمعرفة الخارجية (الصريحة)، هناك انماط اخرى من التصنيفات للمعرفة، كما هو الحال في معرفة الأدلة،

ومعرفة العملية، تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة كما تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، والحدس، والعلاقات التي تستخدم بالعمل . وهذه الفئة هي الوُسعى في الشركة (نجم، 2008 : 32).

وقد أضاف بعض الباحثين للمعرفة خاصيتين، وهما : قابليتها للترميز؛ أي الى أي مدى تكون مترابطة او مرمزه وقابليتها للتعلم من خلال التدريب، وغيره .(الجنابي، 2013 : 60).

8.2 إدارة المعرفة

مقدمة

بناءً على الحديث السابق حول المعرفة، فإننا في (هذا الجزء) سنركز على ادارة المعرفة؛ لأن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ أصبح الشغل الشاغل للعديد من المؤسسات، هو تحويل اعمالها إلى أعمال، ونشاطات قائمة على المعرفة، فتقوم بتوجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالافراد والنشاطات التي تعمل على خلق رأس مال بشري، وتحاول الابتعاد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين، والإتجاه نحو أفراد المعرفة الذين أصبحوا يعتبرون الأكثر أهمية في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من المؤسسات . (عليان ، 2008 : 117).

9.2 مفهوم إدارة المعرفة

سابقاً، كانت إدارة المعرفة قائمة على النشاطات، والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك، (عليان، 2008 : 136) ثم أخذ مفهوم إدارة المعرفة يتطور باستمرار، ويتبدله المفكرون من زوايا مختلفة، نظراً لإتساعه، وتعدد حقوله ومداخلة . (الجنابي ، 2013 : 63) .

تعرف إدارة المعرفة بأنها : " مدخل لإضافة، أو إنشاء القيمة من خلال المزج، أو التجميع بين عناصر المعرفة، من إيجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه، كبيانات، أو معلومات، أو معارف منفردة " (نجم، 2008 : 92) .

ويرى (دوهن، 1998 : 8-13) أن الإدارة المعرفية هي "عبارة عن الانضباط الذي يعزز نهجاً متكاملًا لتحديد، والتقاط، وتقييم، واسترجاع، وتقاسم، كل اصول المعلومات للمؤسسة (وأصول المعلومات تشمل قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، وإجراءات وخبرات الأفراد، والخبراء العاملين في المؤسسة)". .

كما أنها "عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة، وخبزها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء وإتخاذ القرار".(الجنابي :2013 :66) .

وترى (الزامل، 2002 :1-2) أن إدارة المعرفة، "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، وإختيارها، وإستخدامها، وتنظيمها، ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات)، وإستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات، وحلّ المشكلات، ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي .

يمكن القول، من خلال التعريفات السابقة، إن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة عناصر أساسية في المنظمة وهي : الأفراد، والتقنيات، والأنشطة التي تساعد في تشخيص، وتوليد، تخزين، وتوزيع المعرفة، وتطبيقها، لتمكن المنظمة من إستثمار المعلومات والمعرفة التي لديها ومشاركتها، بأفضل الطرق الممكنة .

10.2 أهمية إدارة المعرفة

وأشار حمود (2010) الى أن أهمية ادارة المعرفة، تكمن في النقاط الآتية :

1. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم، مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق كفاءة وفاعلية لإنجاز المستهدف .
2. مصدر إستراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الفترات الزمنية البعيدة، والمتوسطة، والقريبة عل حد سواء .
3. يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم، ويجعلها سلاحا تنافسيا حاداً أزاء المنافسين .

4. زيادة مشاركة العاملين؛ نظرا لسهولة الوصول كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة كافة وأهدافها، وسياساتها.

ويرى (فروست 2010 : 1) أن أهمية إدارة المعرفة، تكمن فيما يأتي :

1. مساعدة الشركات و المؤسسات التعلم من أخطاء الماضي والنجاحات.
2. إستغلال أفضل الأصول المعرفية القائمة، من خلال إعادة النشر الإلكتروني لهم في المناطق التي تقف الشركة لكسب شيء ما، كاستخدام المعرفة من قبل الإدارة لتحسين أو إنشاء منتج في قسم آخر، أو تعديل المعرفة من العمليات الماضية لإيجاد حل جديد، على سبيل المثال .
3. تعزيز التركيز (على المدى الطويل) على تطوير الكفاءات والمهارات المناسبة، وإزالة المعرفة التي عفا عليها الزمن .
4. تعزيز قدرة الشركة على حماية معرفتها الرئيسية، والكفاءات من الضياع، أو نسخها.

نستطيع القول أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مصدراً استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق اهدافها في مختلف الفترات الزمنية

11.2 أهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تهدف (في مجملها) إلى نشر ثقافة المعرفة في المؤسسة، هذا بالإضافة الى مجموعة من الأهداف، كما اشار إليها كل من (عليان، 2008 : 40) و (الزبيدات،2006: 50)، والتي يمكن اجمالها بمايأتي .

- 1- تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها، وحمايتها .
- 2- بناء إمكانات التعلم، وإشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها، وألتنافس من خلال الذكاء البشري .
- 3- خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة العاملين و تطويرهم .
- 4- حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها.

- 5- المساعدة على بناء ما يسمى (متخصصو المعرفة) وهم العاملون في مجال الجامعات، ولديهم معلومات حول موضوع، او تخصص ما .
- 6- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، وتولي إدارة النشاطات في المؤسسات التعليمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- 7- إيجاد الطرق المناسبة لتبادل المعرفة بين عناصر المؤسسات التعليمية، والبيئة المحيطة بها.
- 8- تأمين سهولة الوصول إلى المعرفة من قبل العاملين، وكذلك الباحثين في المؤسسة، أو مراكز الأبحاث المتعاون، دون ان يؤثر ذلك في سرية البيانات أو دقتها.
- 9- تأمين امكانية إغناء المعرفة، وتطويرها، عن طريق الملاحظات، والتعديلات المقترحة، من خلال التطبيق، وهو ما يسمى بالأعمال التصحيحية .

يمكننا القول : أن الهدف الاساسي لادارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة.

تطبيق إدارة المعرفة تحتوي مجموعة من الفعاليات، والجهود التي تسعى الى تحقيق أهداف متعددة ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، وتحقيق المؤسسة النجاح المطلوب، ينبغي أن تبني مدخلا متكاملًا شاملًا في إدارة المعرفة، قادراً حسب ما أشار إليه (ابو فارة ، 2004: 12) مأخوذاً عن (Malhotra,2001).

- 1- تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية، واللازمة لعمليات التطوير والتحسين .
- 2- تحويل العمليات المعرفية لتسهم بصورة فاعلة في تحسين، المنتجات الجديدة وتطويرها وتقديمها.
- 3- التحقق من قدرة الأصول المعرفية، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري، والرفع التنظيمي .
- 4- تحديد نوع رأس المال الفكري والمعرفة وطبيعته ،اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافه، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية .
- 5- التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية .
- 6- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي، لبناء بنية تحتية متينة، تحقق للمنظمة أهدافها.
- 7- توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة .

يمكن القول مما سبق ان هدف ادارة المعرفة هو التنسيق بين أنشطة في اتجاه تحقيق اهدافها.

12.2 عناصر إدارة المعرفة

إنّ الحصول على المعلومات، والنشاطات المعرفية لا بد أن يكون من خلال عناصر أساسية متكاملة متفاعلة للمعرفة، يسهل على المهتمين تحديد شكل إدارة المعرفة وطبيعتها، ومدى الإحتياج لها في مؤسسات التعليم العالي، وهذه العناصر هي محل إتفاق بين عليان (2008: 140) وزيادات (2008 : 67-68)، وهي على النحو الآتي :

- **الاستراتيجية :** " تعرف الاستراتيجية على أنها اسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، او فرص بينية، وذلك لبحث الأساليب والأدوار التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على مسئول الإدارة لتطوير المؤسسة التعليمية، وكذلك لتطوير نظام نوعية التوثيق للمعلومات" .
- **الجانب البشري :** يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، ويقصد بذلك الإهتمام بكادر أنظمة المعلومات في البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية الذي يتكوّن في ميدان التربية من الإداريين، والأكاديميين في مجالاتهم المختلفة .
- **التكنولوجيا :** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، من حيث توليد، المعرفة أو إكتسابها، أو نشرها، أو الإحتفاظ بها، أو بالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، أو مع الموارد البشرية .
- **العملية :** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من اهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانه . ويمكن تحديد العملية في إدارة المعرفة، بالنشاطات الآتية :
 - ✓ تطوّر ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد العمل الواحد .
 - ✓ ارتباط العمل المعرفي بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة تصميم عملهم .

✓ الإسهام في تطوير البرنامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة، والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار، والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

✓ قياس النتائج، وقياس التقدم بتنفيذ البرنامج، وإعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة، وتحقيق سرعة الاستجابة.

13.2 مسوّغات التحول نحو إدارة المعرفة

إدارة المعرفة أصبحت عنصراً أساسياً للرقى والتطور الذي يجب على جميع المؤسسات الأخذ به؛ لضمان نجاحها، ودخولها سوق المنافسة، وديمومتها وتقدمها. إن لهذا التأكيد المسوّغات التي يلخصها (الزيادات 2008 : 83). بما يأتي:

- 1- ازدياد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها تعطي فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة، ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة .
- 2- الانفتاح على العالم الذي جعل المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفضائيات، و(الانترنت)، وكلّها أسهمت في تسهيل خلق تبادل التقارير القياسية، وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .
- 3- الأثر الملموس للمعرفة ذاتها، إذ أصبحت المؤسسات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الاثر بسهولة وشفافية اكبر .
- 4- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات، هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض، ورأس المال، والعمل .
- 5- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد (بالضرورة) على قيمتها في لحظة توليدها.
- 6- الطبيعة (الديناميكية) المتغيره للموجودات المعرفية، وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يلزم ويحتم تطوير برامج الإدارة المعرفية .
- 7- التغيير الواسع والسريع في أذواق الزبون و إتجاهاته، وهي ما جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات .

8- كثرة المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجدد .

نستطيع القول، إن المؤسسات باتت تدرك أن المعرفة هي الشيء الموجود غير الملموس، و الأكثر أهمية، وأن العديد منها تمتلك المعرفة، لكن لم تستخدمها بالطرق الصحيحة، أو استخدمت بطرق غير مناسبة، وأن العاملين في هذه المؤسسات لا يستطيعون الوصول إليها، وتطبيقها، أو حتى إكتشافها، لذلك سعت المؤسسات لتطوير إدارة خاصة، سمتها إدارة المعرفة لتطوير هذا الشيء الموجود غير الملموس، وتتمكن من إستثماره بالشكل الصحيح .

14.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة، يمكن إجمالها بما يأتي :

1.14.2 الاحتياجات المعرفية

1- **البيانات والمعلومات** : أكد الباحثون في هذا المجال (حقل المعرفة) على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة) تلك المعرفة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقيه؛ إذ عُرفت المعلومات على " أنها مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها"، وان المعرفة "ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها في نص للوصول الى فهم يمكننا من الاستنتاج" . إن العلاقة السابقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، هي ما يسميها الباحثون هرم المعرفة (الكبيسي، 2005، : 26) .

2- **المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة** : **المعرفة الضمنية** هي المعرفة القائمة على التجربة والملاحظة . هي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الادراك العام للعقل البشري، أما **المعرفة الصريحة**، فقد عرفت أنها : " المعرفة التي يمكن قياسها كميًا، وهي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية، وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية، وبشكل وجيز، كما يمكن تشغيلها، ونقلها بسهولة . (Bogue,2006 : 1-2) .

2- توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات : البنية التحتية والتقنية، هي عبارة عن التطبيق المنظم للمعرفة العلمية، ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات، وأغراض علمية (الزطمة، 2011 : 35).

وقد صنفت البنية التحتية والتقنية الى ثلاثة عناصر رئيسية، هي :

• **الأجهزة والمعدات** : وهي الاجهزة والمعدات، ومكونات المادّة الصلبة التي تستخدم في نقل المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها، مثل أجهزة الحاسوب وملحقاتها .

• **البرمجيات** : وهي تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظم المعلومات، وتحقق ثلاث وظائف رئيسية : إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، مثل أنظمة التشغيل المختلفة، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة، ومثال ذلك، أنظمة التشغيل المختلفة .

• **الموارد المعرفية** : وهي المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات، و البيانات، مثل : المكتبات بأنواعها، وشبكة المعلومات ("انترنت")، ومراكز مصادر المعلومات، والموارد البشرية .

أما تكنولوجيا المعلومات : فيقصد بها الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف، والبحث عن افضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها بالسرعة المطلوبة، والفاعلية والدقة التي تتطلب أعمال وواجبات الانسان المعاصر. (الزطمة ، 2011 : 36).

4- توفير رأس المال البشري :

يقصد بالقوى البشرية، الكادر البشري الذي يقوم بأعمال المنظمة كافة . ويعتبر الجانب البشري الجزء الأهم في إدارة المعرفة، و ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق اهدافها؛ فهو يحتوي على الأساس الذي تنتقل عبرة المعرفة . إن الجانب البشري أهم

الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع؛ إذ يعد كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح، أو فشل للمنظمة . ان المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح، هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا ومتخصصاً، من خلال التدريب، والتأهيل والتطوير المستمر. (المدلل، 2012 : 51).

2.14.2 الوعي المعرفي، ويشمل :-

1- **التخطيط والتنفيذ** : التخطيط الصحيح لإدارة المعرفة والمعلومات يعمل على تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها الخاصة بالمعرفة . والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، وتساعد عملية التخطيط لإدارة المعرفة على تنفيذ الأهداف الخاصة على اكمل وجه واتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة .

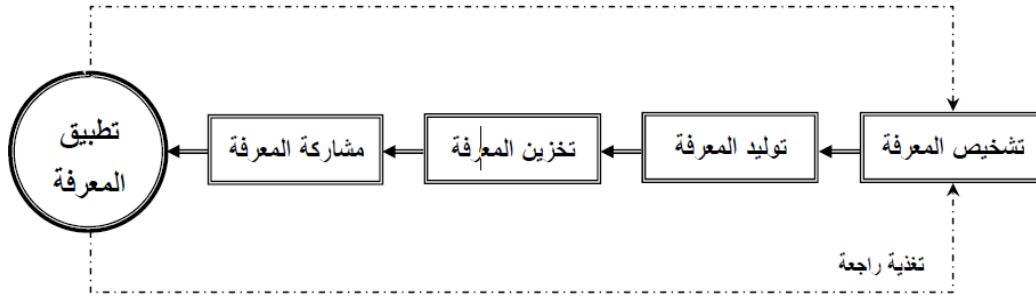
2- **أمن المعلومات** : "يخزن الحاسوب كثيرا من المعلومات الحساسة عن الافراد والمؤسسات، ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين، من خلال الشبكات المختلفة، لذا يجب حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها " . (الزطمة ، 2011 : 37).

ويمكن تعريف امن المعلومات " بأنه مجموعة من الإجراءات الوقائية المتخذة لحماية المعلومات من السرقة، أو الضياع، أو التلف، ووضعها في شكل امن لحمايتها من أي اعتداء عليها " (السامرائي و الزعبي، 2015 : 28).

15.2 عمليات إدارة المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، بحيث تقوم ادارة المعرفة باستغلال المعرفة واستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة . إنّ الحصول على المعرفة، و تخزينها، ومشاركتها لا يعتبر كافياً، لكن الشيء الصحيح والمهم هو تنفيذها على ارض الواقع، لذلك فإن قياس نجاح أي منظمة في مجال ادارة المعرفة يقاس بحجم المعرفة المنفذه . ولأجل ذلك، سنقوم بعرض العمليات الاساسية للمعرفة التي يجب تطبيقها للحصول على الهدف .

يوضح الشكل الآتي : 2.2 عمليات إدارة المعرفة



شكل 2.2 عمليات إدارة المعرفة، (مدلل :20-12 : 35)

1- تشخيص المعرفة :-

يعد التشخيص من الامور المهمة في برنامج ادارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الاخرى، وبرامجها . يشير (الكبيسي، 2005 : 64) الى ان عملية التشخيص امر حتمي وضروري، لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الفاعلين والحاملين لها، وتحديد مواقعهم، وتحديد مكان في القواعد . تعد عملية التشخيص أهم التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمة؛ إذ إن نجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على مدى دقة التشخيص . تستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف، واليات البحث و الوصول، وبذلك تعتبر عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة .

نستطيع القول، أن عملية تشخيص المعرفة مهمة؛ إذ يمكن (من خلالها) تحديد فجوة المعرفة، أو جودة المعرفة الموجودة داخل الجامعة، ومن خلالها تستطيع الجامعات الوصول الى حلول لأي مشكلة يمكن أن تتعرض لها العملية التعليمية.

2- توليد المعرفة :-

تتعلق عملية توليد المعرفة بالعمليات التي تركز على شراء المعرفة وابتكارها واكتسابها والاستحواذ عليها (الكبيسي ، 2005 : 69) . وأشار (حجازي، 2005 : 77) الى أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات، أو التصرفات التي يقوم بها الافراد والتي تمتد بين تحدي الابداع و البحث الجاد . وأكد (حجازي) على ان المعرفة يولدها الافراد، ولا تستطيع

المنظمة توليد المعرفة دون الافراد . تقوم عمليات توليد المعرفة في المنظمة على توسيع المعرفة التي تولد على ايدي أفراد، ومن ثم صياغتها و(بلورتها) على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبره .

وأشار (عليان ، 2008 : 196) الى ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين؛ فالمعرفة مصدر للإبتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة . قام (عليان) بتوضيح هذه العملية من خلال النقاط الآتية :

1. المعرفة المشتركة : وهي توليد المعرفة من خلال المشاركة الضمنية بين الافراد عند قيامهم بأعمالهم .
2. المعرفة الخارجية المجسدة : تتم هذه المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة، مثل نقل معرفة من كتاب .
3. المعرفة التراكمية : تتم هذه المعرفة من خلال الإتصال بين الجماعات، أو نشر المعرفة، كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .
4. المعرفة الداخلية المدمجة : يتم تحويل المعرفة التنظيمية الى (روتين) عمل يومي وعمليات، وثقافة منظمة، ومبادرات استراتيجية .

ولتحقيق فاعلية توليد المعرفة قدم (Quinn، 1996 : 74-75) أربعة مبادئ لتوليد المعرفة، وهي :

- 1- تعزيز قدرة الأفراد على حل المشكلات .
- 2- التغلب على معارضة الافراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات .
- 3- التحول من الهياكل الهرمية الى التنظيمات الشبكية .
- 4- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية .

نستطيع القول، أن توليد المعرفة (خصوصا في الجامعات) بحاجة الى دعم اداري ومالي للعناصر البشرية العاملة، حتى تصل جامعاتنا الى الميزة التنافسية .

3- تخزين المعرفة :-

عمليات تخزين المعرفة " تعني : تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والاستدامة، والبحث، والوصول والاسترجاع والمكان . وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية؛ فالمنظمات تواجه مشكلة وخطراً كبيراً نتيجة لخسارتها الكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها، ومن هنا اصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، ولاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة، والاستشارية لتوليد المعرفة فيها؛ لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنه في قواعد البيانات، (الزيادات 2008 ، 99) . هناك نوعان من وحدات التخزين، كما اشار اليها (مكليود، 2000: 451)، الاول :- هو التخزين التتابعي . والثاني :- التخزين للوصول المباشر . وقد أشار (عليان، 2008 : 197)، إلى أن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين التقاط المعرفة، وعميلة إسترجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة، وموضوعاتها، وضرورات الربط فيما بينها، وإدامتها وتحديثها. في السياق نفسه، يؤكد (العنواني، 2001 : 315) على أن المنظمة تبذل جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضةً لفقدانها، سواء أكان ذلك عن طريق النسيان أم تعثر طرق الوصول اليها، وبذلك، فان تخزين المعرفة عنصر مهم من عناصر ادارة المعرفة . يشير عليان كذلك إلى أن لتكنولوجيا المعلومات أثراً كبيراً في تخزين المعرفة، بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين البيانات وإسترجاعها، ونظم ادارتها، بما يؤدي الى الاحتفاظ بالمعرفة، وسهولة استخدامها .

4- توزيع المعرفة وتطبيقها :-

أ - توزيع المعرفة :-

يرى(الكبيسي، 2005 : 75) ان المعرفة تزداد وتكبر بالاستخدام، والمشاركة بتبادل الافكار، والخبرات، والمهارات بين الاشخاص تنمو وتكبر لدى كل منهم، لذا قامت الشركات والمؤسسات بتشجيع المشاركة . يرى (الرقب ، 2011 : 29) إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها الى أكبر عدد من الاشخاص والعاملين في المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك طرق ووسائل لنقل المعرفة، بما

يضمن وصولها دون عوائق، ويكون ذلك عن طريق التعليم، والبرامج التدريبية، والنظم المدعمة بالمعرفة المؤمنة، وشبكات الاعمال

إن العديد من الشركات الكبرى، مثل : (IBM) اصبحت تدرك القيمة الضمنية التي تأتي من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين والاستفادة، منها.(نجم،2008 : 198).

ب- تطبيق المعرفة :-

الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوفرة للمنظمة، وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها. وتشير هذه العملية الى المصطلحات الآتية : الإستعمال، إعادة الإستعمال، الإستفادة، والتطبيق. ويرى المختصون في هذا المجال أن على المنظمة التي تسعى الى تطبيق المعرفة بشكل ممتاز ان تقوم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بحيث يكون من مهامه البحث والسعى من أجل تطبيق المعرفة الجيدة، العمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، ويؤكد على ان الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية، والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة، والتجارب غير الناجحة، وأشكال أخرى، بما فيها التدريب، والعرض (الكبيسي ، 2008 : 78).

يمكننا القول أن التقنيات الحديثة، والاتصالات وخاصة (الإنترنت) وفرت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة إستخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها .

16.2 نماذج إدارة المعرفة

تساعد نماذج ادارة المعرفة على فهم جهود إدارة المعرفة وأنشطتها في المنظمات وتوجيهها. لقد قدم الباحثون نماذج عديدة لإدارة المعرفة، في محاولة لفهم جهود ادارة المعرفة وتوجيهها في بناء إستراتيجياتها، وافتراضاتها الأساسية : (نجم، 2005 : 122).

ويشير عليان (2008 : 217) الى انه هناك عدة خصائص اساسية يجب ان تتوفر في نماذج إدارة المعرفة، لكي تحقق الاهداف التي صممت من أجلها، وأبرزها :

- 1- المرونة .
- 2- الشمول .
- 3- القيادات ذات الكفاءة .
- 4- القدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة .
- 5- توفير العنصر البشري المؤهل القادر على ادارة نظام المعرفة .
- 6- الاتفاق والانسجام مع اهداف المنظمة الاستراتيجية وأنشطتها وخطتها.

ويشير عودة (2010 : 70) إلى أن أبرز النماذج والتجارب العالمية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير ادارة المعرفة في مجال التعليم العالي، أو المجال التربوي، هي :-

1.16.2 نموذج (ديفيد سكايروم) (D.skyrme)

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين هما :-

القوة الأولى : - الاستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة لدي المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك، وتقاسم الممارسات الفضلى، وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات والدروس المتعلمة.

أما القوة الثانية، فهي : - الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة، وتحويلها إلى عمليات وأنشطة جديدة، ويكون التركيز على الطرف الفعال في تشجيع الابتكار.

ويقوم هذا النموذج، أيضا، على سبعة عوامل للنجاح في إدارة المعرفة، وهي كما يأتي :

- 1- المعرفة في العاملين : ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة العميقة، من خلال العلاقة بين العاملين .
- 2- المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة، وما يرتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة .

- 3- المعرفة في الافراد : ويكون ذلك من خلال تنمية الثقافة الابتكاريه حيث التعلم، كما أنّ لتقاسم المعرفة قيمة عالية .
- 4- المعرفة في العمليات : تجسيد المعرفة في عمليات محددة، وإمكانية الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة .
- 5- الذاكرة التنظيمية : وهي الخدمة الحالية المخزنه من أجل الاستخدام المستقبلي للمؤسسة.
- 6- المعرفة في العلاقات : يتم من خلال تحسين تدفق المعرفة عبر الحدود، داخل المؤسسة وخارجها .
- 7- الاصول المعرفية : ويتمثل هذا في قياس رأس المال الفكري، وتطويره، وإستغلاله .
(نجم، 2005، : 126 - 127) .

2.16.2 نموذج موئل :-

ويقوم هذا النموذج الذي قدمه (دينس وينسكا) (D.E Winnosky) على النقاط الأتية :

- 1- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم ؟)، وهذه الثقافة هي التي تحدد الإتجاه، والقيم، والتفضيلات في ادارة المعرفة . وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية، وليست الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة .
- 2- أهداف إدارة المعرفة (ماهو الهدف الأساسي ؟)، وهذه الاهداف تتمثل (عادة) في تحسين قدرات المؤسسة التربوية، سواء أكان في استغلال الموارد، أم تحسين القدرات، أم الكفاءات، أم غيرها من القدرات الموجودة في المؤسسة.
- 3- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق ؟)، وهذه المعايير تشير إلى الممارسات الفضلى التي تستخدمها المؤسسة في العلاقة مع العاملين، والمنتفعين من المعرفة، أو خدمات المؤسسة، وكذلك التكنولوجيا، والقدرات المتحققة، بالموازنة مع المؤسسات الأخرى.
(الزيادات، 2008: 121).

3.16.2 نموذج (مازي وآخرون) (Massey et al) :-

حيث قام "مازي" ورفاقه ببناء نموذج الإدارة المعرفية الناجحة، عن طريق دراسة الحالة (لفوتيل) (Vortel). ويستند هذا النموذج إلى الإطار الذي قدمه (هول سابل) (Holsaple) الذي يرى أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المؤسسة، ومستخدمي المعرفة التنظيمية، وكيفية استخدامهم لها. وطبقا لهذا النموذج، فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي يعكس الأداء التنظيمي الكلي.

يتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر، هي :

- 1- إستراتيجية إدارة المعرفة : وهي التي تحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم إكتسابها ومصادرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة .
- 2- التأثيرات الإدارية الرئيسية : تحدد هذه التأثيرات المساندة الإدارية من قبل الإدارة، وموارد إدارة البرنامج، والتنسيق والرقابة على الموارد .
- 3- تأثيرات الموارد البشرية : تشمل هذه التأثيرات على الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظم إدارة المعرفة .
- 4- تأثيرات البنية الأساسية : تصف هذه التأثيرات القوى الخارجية التي توجه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من تحديد موقعها المميز بين المنظمات . (عليان ، 2008 : 219 - 220).

4.16.2 نموذج (Wiig) :-

قدم "ويج" نموذجاً لإدارة المعرفة، بحسب التصور الآتي :

أولاً : نموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسة : ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل أساسية، وهي :

1- مرحلة تطوير المعرفة المؤسسية وإعدادها : يجري تطوير المعرفة و إعدادها من خلال عمليات التعليم، والإبداع، والإبتكار، وذلك من خلال جهود البحث العلمي التي تهدف الى استيراد المعرفة من خارج المنظمة .

2- مرحلة اكتساب المعرفة : وهنا، تتم السيطرة على المعرفة، واكتسابها، والإحتفاظ بها؛ من اجل الاستخدام، وعمليات المعالجة، لتحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة .

3- مرحلة غريلة المعرفة وتهذيبها : يجري تنظيم المعرفة، وتحويلها إلى أشكال مفيدة، وقد تحول إلى مواد مكتوبة، أو الى قواعد معرفية، مما يجعل المعرفة قادرة على تحقيق منافع المنظمة.

4- مرحلة توزيع المعرفة ونشرها: يجري نشر المعرفة وتوزيعها حتى تصل الى كل مركز، وكل نقطة من نقاط العمل . وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم، والبرامج التدريسية، والنظم المساندة للمعرفة، وشبكات الاعمال الخبيرة.

1- مرحلة الرفع المعرفي : تكون المنظمة هنا قد تبنت، وطبقت المعرفة، كمحصلة للمراحل السابقة، وتبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهي تحقق للمنظمة، عمليا، تعلماً أفضل، وتزيد عمليات الابداع . (طاشكندي، 2008).

ثانياً : نموذج دورة تطوير المعرفة الشخصي، ويتكون من المراحل الخمس الآتية :

2- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة : تكون هذه المعرفة (في الأغلب) غير واضحة، وغير مفهومة بصورة جيدة، وتعبر عن لمحة عابرة، وانطباع أولي لمفهوم جديد .

3- مرحلة المعرفة المثالية : هي جزء من هذه المعرفة، معروفاً ويجري العمل معه بصورة واضحة . أما أغلب هذه المعرفة التي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية، فإنها ليست معروفة بصورة كافية، ويكون الوصل إليها في بصورة غير واضحة .

4- مرحلة المعرفة النظامية : تتعلق هذه المعرفة بالنظم الاساسية، وإستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة، أي انها تتعلق بالمعرفة الصريحة المعروفة جيداً، ويطلق عليها (أحياناً) المعرفة العميقة، ويجري استخدامها لبناء النظم المسندة للمعرفة.

5- مرحلة المعرفة الواقعية أو العملية : تتعلق هذه المعرفة بصناعة القرارات، وتكون في الاغلب معرفة صريحة، تتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة، وتقع ضمنها عمليات التدريب.

6- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤقتة : في هذه المرحلة، تكون المعرفة واضحة بصورة كافية، لدرجة أنها تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة . وتستخدم المعرفة (في هذه المرحلة) من اجل اتمتة المهام بصورة روتينية، دون الحاجة لشروح ومبررات وأسباب. (طاشكندي، 2008: 94-96).

مما سبق يمكننا القول ان هذه النماذج قد تشكل دليل عام للمنظمات التي ترغب ببناء نظام لادارة المعرفة لديها .

17.2 مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق منهج إدارة المعرفة، فان هناك مشكلات كثيرة قد تبرز؛ ومن هذه المشكلات كما أشار لها (أبو فاره، 2004: 18) مأخوذا عن (Thierauf,2003) :-

1- إمكانية أن يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء قدرات، وتطوير إمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الفضلى، التي لا تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة، وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه . وهنا تبرز ضرورة التنسيق وأهميته مع الإدارة العليا عند بناء ر نظام إدارة المعرفة للمنظمة وتطويره .

2- إمكانية أن يقوم القائمون على عملية الترويج لنظام إدارة المعرفة بالترويج بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة، وعمليات تصفية، أو حذف لبعض خطوط المنتجات، أو بعض المنتجات.

3- في كثير من الأحيان، لا يجري التركيز على الفرص السوقية، وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة، على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة، تكشف قيمة تنافسية غير واضحة، وغير محددة . إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

4- الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها، بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

18.2 الميزة التنافسية

مقدمة

المنافسة هي ظاهرة يتزامن ظهورها مع التطور السريع الذي شهدته الإقتصاديات، بالإضافة الى ما نتج عن ثورة الاتصالات والمعلومات . جميع هذه العوامل والظروف أعطت المؤسسات قدرة كبيرة على الابداع والابتكار، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الممكنة التي تضمن قدراتٍ تنافسية أعلى وقدرة اكبر على المواجهة والتصدي والصمود أمام المنافسين . إن تحقيق ذلك، يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها، للاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك . (وسيلة ، 2011: 3).

وبذلك فان حصول المنظمة على مِيزة تنافسية يعزز من قدرتها التنافسية، ومن ثمَّ تزداد البدائل المتاحة امامها في تحقيق الانتشار، والتوسع في تقديم الخدمات، بالإضافة الى الثبات والاستقرار النسبي، وإطالة عمرها الزمني .(عبد الغفور ، 2015 : 27) .

19.2 مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في حقل الادارة الاستراتيجية في فترة الستينيات من القرن العشرين، في كتابات عدد من المفكرين الاداريين، من بينهم (Christensen Andreuws)، (عبد الغفور، 2015: 28) .

ارتبط وصف الميزة التنافسية بإسهامات (بورتر) الذي اعتبرها هدفا استراتيجيا، وحددها بنوعين اساسيين من الميزة التنافسية، وهما :- ميزة الكلفة، وميزة الاختلاف . أما (هوفر) فقد نظر إلى الميزة التنافسية بكونها الموقع الفريد الذي تتبوؤه المنظمة مقابل موقع منافسيها، من خلال توظيف الموارد . وتهدف الميزة التنافسية من نظم المعلومات الاستراتيجية الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات، واستخدامها بشكل فعال ومتميز، بهدف التقدم على المنافسين . ويمكن تناول الميزة التنافسية المستدامة كإطار موجه للتفكير الاستراتيجي لقرارات المنظمة لاستراتيجية؛ فالميزة التنافسية تعتمد على الكلفة الأقل والتمايز . (الطائي والخفاجي، 2009).

لذلك فإن المنظمة تكون قادرة على إمتلاك ميزة تنافسية اذا كانت قادرة على تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة في المنظمات المنافسة، والمنظمات المنافسة لا تستطيع الحصول على الموارد اللازمة التي تمكنها من محاكاة تلك المنظمات ومجاراتها. (الطائي والخفاجي ، 2009 :155).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، تلك الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمؤسسات الاخرى، والعاملة في نفس النشاط ، وهي استراتيجيات تتحقق من خلال الاستغلال الافضل للإمكانات، والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم، استراتيجيتها التنافسية وتطبيقها. (ابو بكر ، 2006 : 13-14).

ويعرف القطب (2012 : 80) الميزة التنافسية : بأنها " الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة، من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، وإستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها، لا يستطيع منافسوها تقديمها .

أما (سويسي و الخفاجي ، 2014 : 70) فيعرفونها بـ : " العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا، أو منظمة، أو دولة، والهدف هو الفوز. ولكي تكون المنظمة منافسة، ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل، مثل :- القدرة، والرغبة في الفوز، والولاء، أو الالتزام، وتوفير الموارد المحددة".

وعرفتها داسي (2012: 168) بأنها " القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير"، الامر الذي يتطلب تحقيق الافضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدره التنافسية واستمرارها.

من خلال التعريفات السابقة، وما تضمنته تعريفات للميزة التنافسية، يمكن القول :- أنها قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها، من خلال تقديم خدمة مميزة لزيائنها، لا تستطيع المنظمات الاخرى تقديمها .

20.2 أهمية الميزة التنافسية

تؤدي الميزة التنافسية دورا أساسيا في تطور المنظمات وإستمرارها، وتعد إحدى نقاط القوة التي تحافظ على استقرار نشاط المنظمة . ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر مهمّة للأسباب الأتية، حسب ما أشار لها (الغالبى وإدريس، 2007 : 308) وهي، كما يأتي :

- 1- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، تؤدي الى تحقيق نتائج أداء عالية .
- 2- تجعل المنظمة تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للعملاء، أو الإثنين معا .
- 3- تسهم في تأثير ايجابي من مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار التعامل وتطويره .
- 4- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد، وهذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- 5- تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة؛ لأن الميزة التنافسية تستند الى موارد المنظمة وقدراتها.

21.2 خصائص الميزة التنافسية

تمتاز الميزة التنافسية بخصائص، هي:

1. نسبية، أي تتحقق بالموازنة وليس بالمطلق .
2. تؤدي الى تحقيق التفوق، والأفضلية على المنافسين .
3. تنبع من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها .
4. تنعكس من كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه بسرعة للمنتفعين من خدماتها.
5. تتحقق لفترة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها. (الطائي و الخفاجي، 2009 :155).

ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة، أي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، فإن لها شروطاً، تتمثل فيما يأتي :

1. حاسمة : أي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافسين .
2. الاستمرارية : يعني ان تستمر خلال الزمن .
3. امكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافسين محاكاتها او إلغائها. (نذير، 2007 : 78) .

22.2 أساليب تحقق الميزة التنافسية

هناك العديد من الاساليب التي تتحقق من خلالها الميزة التنافسية، كما أشار إليها (عبد الغفور ، 2015 : 32).

- 1- الكفاءة المتفوقة : فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات الى مخرجات معينة، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة، يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة .
- 2- الجودة المتفوقة : ان تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها وخدماتها، سوف يزيد من قيمة المنتجات، والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، والبقاء ، والاستمرار، مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- 3- الابداع المتفوق : ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة أو خدماتها، وهياكلها، وأساليب ادارتها وإستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين . ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز .
- 4- الاستجابة المتفوقة لحاجة الزبون : تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم سلع، وخدمات، وإنتاجها، تشبع رغبات عملائها بشكل افضل من منافسيها، ومن ثمّ سوف يكون هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية، او الجماعية.

23.2 مصادر الميزة التنافسية

ان الحصول على ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المنظمة من موارد مختلفة، وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها في الحصول عليها، فتميز بها من غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية . ولكثرة مصادرها، يمكن حصرها في نوعين أساسيين :-

1. المصادر الداخلية : هي المصادر المرتبطة بمراد المنظمة الملموسة، وغير الملموسة، مثل: العوامل الاساسية للإنتاج، والطاقة والموارد الأولية، وقنوات التوزيع، والموجودات .. وغيرها، كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية في النظم الادارية المستخدمة، والمطورة، وأساليب التنظيم، والتحفيز، والبحث، والتطوير، والإبداع والمعرفة .

2. المصادر الخارجية : وهي المصادر التي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة، والإطار الذي تعمل فيه المنظمة، اذ تظمّ مجموع القوى، والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والديموغرافية، والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاهين، السلبي والايجابي .

والعامل الاخر في بناء التنافسية هو حجم المنافسة ومقدارها في النشاط الذي تعمل فيه المنظمات، والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين . إن زيادة حجم المنافسه يدفع المؤسسة الى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية، كالتخطيط الاستراتيجي، و المتغيرات الفنية والتكنولوجية التي تتضمن الوسائل المتبناه لانجاز المهام، سواء أ كانت مادية أم غير مادية، والاختراعات الجديدة. كل هذه العوامل قد تؤدي الى رجحان كفة بعضهم في تحقيق ميزة تنافسية . (عبد الوهاب ، 2015 : 52).

24.2 أنواع الميزة التنافسية

أما أنواع المزايا التنافسية، فيمكن الإشارة إليها، كما هو موضح بالجدول بالآتي :

جدول 1.2: أنواع المزايا التنافسية

الباحثون	انواع المزايا التنافسية
Evans 1993	كلفة - نوعية - مرونة- تسليم - إبداع .
Certo&Peter 1993	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية .
Mintzberg&Quinn 1996	نوعية - الاسناد - السمعة - السعر - التصميم .
Krajewski &Ritzman1996	كلفة - نوعية - مرونة - وقت .
Best 1997	كلفة - تميز - نمو - تحالف- الابداع .
Slack et Al 1998	التصميم - نوعية- مرونة- سهولة استعمال - الحمالية -الابداع .
Macmillan &Tampo 2000	كلفة - تميز - مرونة- وقت - تكنولوجيا .

المصدر : (بنو حمدان و ادريس،2009: 357)

من الجدول السابق نلاحظ ان اغلب الدراسات عند تناولها الميزة التنافسية، فقد تم التركيز على التكلفة، والنوعية والمرونة، في حين أضافت بعض الدراسات عناصر أخرى، كالتميز، والوقت، والإبداع، والتصميم، والتكنولوجيا، وسهولة الاستخدام.

25.2 عناصر الميزة التنافسية

هناك مجموعة من العناصر المكونه للميزة التنافسية، من أهمها :

- 1- الموارد الطبيعية : على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن عدم توفرها لم يعد سبباً دون تحقيق الميزة التنافسية، نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الفترة الاخيرة ؛ فاليابان، مثلاً، إستثمرت في العقول، ومن ثمّ لم تعد الموارد على رأس أولويات المعادلة التنافسية .
- 2- رأس المال في المنظمات قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، أما في الوقت الحالي مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، ومع امكانية الاستعادة من رؤوس الاموال في المجتمع، وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر الشركات متعددة الجنسيات؛ فقد أدى الى تراجع اهمية توافر راس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة .
- 3- التكنولوجيا : تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسن الكفاءة الانتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق المعرفة واستيعابها، وكذلك ابتكار تكنولوجيا جديدة وتطبيقها في اداء الاعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لن تقتصر على منظمة بعينها؛ إذ تستطيع الكثير من المنظمات الحصول على التكنولوجيا.
- 4- الموارد البشرية : يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز ، والمهارة العالية بعداً إستراتيجيا مهماً في تحقيق الميزة التنافسية؛ اذ تعد من اهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق التكنولوجيا وتطبيقها، كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة او التقليد بشكل سريع، وسهلاً من قبل المنافسين . (عبد الغفور ، 2015 : 35).

26.2 العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

خلصت أدبيات الإدارة الاستراتيجية الى ان المورد لكي يصبح استراتيجياً، يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة، منها أن يكون ثميناً، ويتسم بالندرة، ولا يمكن إحلال بديل محله .

وعندما نطيل النظر في هذه الخصائص، سيتبادر للذهن سؤال عن مدى، وكيفية انطباق هذه الخصائص على المعرفة . يمكن القول :- إن قيمة المورد البشري وثنمه تكمن في أن المعرفة

ستعمل على تحسين العمليات والمنتجات، لذلك يجب اعطاء اهتمام بالموارد البشري، باعتباره أثمن أصول المنظمة مع توفير الاستثمارات الكافية لتعظيم انتاجية هذا المورد . لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة، وأصبحت المعرفة للمدير، أو للموظف، أو العامل المتمكن فكراً ومهنية على رأس قائمة (أجندات) تعزيز الميزة التنافسية، لذلك يجب اعتبار العاملين أثمن موارد المنظمة، وليس مجرد افراد؛ ففي رؤوسهم تولد الافكار، وتتطور الابتكارات وتتولد، وتصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج، وتصنع القرارات، ومن هنا يجب أن نولي اهتماماً بالموارد البشرية، من خلال عملية التوظيف، وإختيار الأكفاء وعمل خطة للمسار الوظيفي، تحت مظلة التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والحفاظ عليها، (داسي،2012: 170).

هذه الميزة ليست بسيطة من جهة أخرى؛ فكون المعرفة نادرة هو أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة؛ لأنها نتاج الخبرات الذاتية ومبنية عليها . إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولها بصمتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية، ومشاركة جميع العاملين، وتقاسم خبراتهم، لذلك فهي تكون مميزة من سائر المنظمات الاخرى . (داسي، 2012 : 171) .

بناء عليه، ستركز هذه الدراسة على فحص الدور الذي تلعبه متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

27.2 ادارة المعرفة في الجامعات

مقدمة

اكتسبت إدارة المعرفة في مجال الجامعات أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات وقد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديداً على الاصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الابداع المستمر و المتواصل . (العالول، 2011).

لهذا اصبح لزاماً على الجامعات ان تاخذ طريقاً جديداً في إدارة الموجودات غير الملموسة لديها وهو طريق المعرفة، ومن هنا فان انطلاق هذا الطريق يركز اساساً في كيفية قيام ادارة الجامعة بتكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها في مجالات مفيدة، باعتبار ان الجامعات من أولى المنظمات المتعلمة، التي تهتم مباشرة بالعلم، والبحث العلمي، باعتباره ركيزه اساسية لخلق ميزة تنافسية (العتيبي، 2008)

28.2 مفهوم ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يعد مفهوم ادارة المعرفة (إلى الآن) مفهوماً حديثاً في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية . ففي الواقع لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

عرفت المعرفة في مؤسسات التعليم العالي على أنها " اطار، أو طريقة تمكن الافراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات، لجمع المعلومات، ومشاركة ما يعرفونه ، مما ينتج عنه سلوكيات، أو تصرفات تؤدي الى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية " . (Petrides& Nodine, 2003,10).

وعرفها (العتيبي، 2007: 21) بأنها : "العمليات النظامية التي تساعد المنظمات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، وتنظيمها، وإستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة، والمستفيدين من خارجها".

وعرفها (حنونة و العوصي، 2011: 13) بأنها : "جميع الانشطة والممارسات الانسانية، والتقنية الهادفة الى الربط بين الافراد من مختلف المستويات التنظيمية، والإدارات، والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق، أو جماعات عمل، ينشا بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الافراد من موارد ذاتية (معلومات، و عارف، ومهارات، وخبرات، وقدرات)، مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن تمّ تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وتطويره".

نستطيع القول انها عباره عن عملية ربط بين مختلف افراد المؤسسه في جميع المستويات والادارات، على شكل جماعات عمل، يتكون بينها علاقات متبادلة، مما يشكل بشكل تلقائي مشاركة للمعرفة وتبادلها .

نستطيع القول انها الانشطة المنظمة التي تساعد الجامعات على تشخيص وتوليد المعرفة، وتخزينها، وإستخدامها، ونشرها، وتطبيقها وجعلها متوفره لجميع منتسبي الجامعة، وموظفيها، والمستفيدين من خارجها.

29.2 إهتمام الجامعات الفلسطينية بإدارة المعرفة

تعرف الدول التي تمتلك رؤية شاملة، ومستقبلية للتنمية الاقتصادية أكثر من غيرها، أن التعليم الجيد هو مفتاح التنمية، لذلك ركزت على الإهتمام بالمؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات. ومع ظهور نظم إدارة المعرفة وإنطلاقها أصبح من المهم والضروري بمكان تحديد الادوار الجديدة لمؤسسات التعليم التي تمكن من تحقيق اهداف النظام التربوي، لتحقيق احتياجات البلد، وتحقيق الحضارة والرقي . (عودة : 2010 : 92).

اهتمام الجامعات الفلسطينية بإدارة المعرفة يتجه نحو ايجاد مجتمع معرفة قادر على تنظيم المعرفة وتوليدها، وكذلك التشارك فيها مع الآخرين، وتطبيقها لمحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه تلك الجامعات. وبذلك، يرى القريني (2009 : 32)، أن خصائص مجتمع المعرفة وسماتها من الناحية التربوية، تتمثل في : المعرفة التخصصية، ومنظمات التعليم، والعمل في فريق الاستقصاء، والتعليم المستمر، وتقنيات الاتصال المعلومات، العولمة .

وأشار حيدر(2004 : 23-38) الى أن الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم، في ظل إدارة المعرفة، من أجل الوصول الى مجتمع معرفة ناجح، هي ما يأتي :-

- 1- إعادة النظر في رسالة مؤسسات التعليم وأهدافها، بحيث تصبح مراكز اشعاع معرفي .
- 2- تحويل مؤسسات التعليم الى منظمات تعلم .
- 3- تطوير المناهج، وطرق التدريس، وأساليب التقييم .
- 4- تطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات في التعليم .
- 5- استيعاب متطلبات العولمة، فلا يمكن لدولة (مهما كبر حجمها او ثروتها المعرفية او المادية) أن تتحمل بمفردها أعباء بناء مجتمع المعرفة .
- 6- إصلاح إدارة مؤسسات التعليم، لذا فان مؤسسات التعليم بحاجة أكبر للتوجه نحو لا مركزية القرار، لأنه سيساعد على اختصار دورة اتخاذ القرار .

30.2 مسوغات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تعتبر البيئة الجامعة من اكثر البيئات ملاءمةً لتطبيق ادارة المعرفة، وربما تكون اكثر احتياجا لها موازنة مع غيرها من المنظمات؛ وذلك للدور المهم التي تلعبه تلك الجامعات في المجتمع، فهي الاساس في إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، هي أساس التنمية المجتمعية، سواء أكان ذلك في القطاع لحكومي، أم القطاع الخاص، لذلك فهي اهم بيئة يجب ان تطبيق فيها إدارة المعرفة، للوصول بمستوى مخرجاتها لحد التميز .

وقد أشار كل من (2 : Mikulecka & Mikulecky,2005)، إلى أن البيئة الجامعية، تبدو من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ ادارة المعرفة، وذلك لطبيعة الدور الملقى على عاتقها . وقد حدد الباحثان مجموعة من المسوغات لذلك وهي كالآتي :

- 1- تمتلك الجامعات عادةً بنية معلوماتية حديثة .
- 2- مشاركة المعرفة مع الاخرين يعد أمراً طبيعياً بين اعضاء هيئة التدريس، والطلاب بصفة عامة.

3- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة، هو الحصول على المعرفة من مصادرها، ولا شك أن الإدارة المعرفية تسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

4- يتوافر بالجامعات عادةً مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر ما لديه من معرفة وتوزيعه .

5- في ظل التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة، ومنظمات قطاع الاعمال في العصر الحالي، الذي تتجه فيه الجامعات حول تقديم العديد من الأنشطة، والخدمات التعليمية، والبحثية والاستشارية، لذا فإن أي أسلوب، أو طريقة تحت إطار ما يسمى (لقاء مقابل مادي) قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية، قد تكون مئثار إهتمام لتلك الجامعات الفلسطينية، و لا شك في أن إدارة المعرفة تعد إحدى تقنيات الادارة الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه .

31.2 عناصر الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

تتميز الجامعات باعتبارها مؤسسات أكاديمية من غيرها من المؤسسات التي تهدف الى تحقيق الربح، فإن هناك عدداً من الضوابط والقيود التي يمكن أن تفرض على الجامعات، مما يدفعها إلى أن تتميز في عناصر من شأنها أن تجذب الطلاب .

وكما أشار (عبد الغفور ،2015 :64) فإن هناك مجموعة من العناصر التي تتميز فيها الجامعات، من شأنها ان تحقق ميزة تنافسية من خلالها، وهي:-

1- الرسوم الدراسية : هي عبارة عن تكلفة الساعات الدراسية المراد تسجيلها خلال الفصل الدراسي، حيث لا يستطيع الطالب تسجيل الدراسية إلا بعد تسديد الرسوم الدراسية .

2- مفتاح القبول : يخضع قبول الطلبة لمفتاح القبول، حسب الكلية أو التخصص. حتى يتمكن الطالب من قبوله في التخصص المراد دراسته، يجب أن يكون معدله في شهادة الثانوية العامة كافياً لقبوله (دليل الطالب، جامعة فلسطين التقنية 2015) .

3- **سمعة الجامعة** : تسعى الجامعة لامتلاك مكانة مميزة على المستوى العالمي؛ لذلك تسعى لاستقطاب افضل الطلاب والاساتذة، وتوفير مناخ ملائم للطلبة للمحافظة على سمعة الجامعة . لكن، لماذا تعد سمعة الجامعات أمراً مهماً ؟ يقول "باتي" ان معيار السمعة في التعليم العالي مهم، كما هو في التجارة تماما، فهو الاساس الذي يرتكز عليه الباحثون لاختيار شريكهم في العمل، ومع من سيتعاونون، وإلى أين سيتجهون في الخطوة المقبلة من حياتهم المهنية . والأمر نفسه، ينطبق على الطلاب، فغالبا ما تأتي سمعة الجامعة كعامل أولي، يحدد الجامعة التي سيذهب إليها". بالطبع هناك تأثير غير رسمي لسمعة الجامعة، فإذا حلت جامعة ما على راس القائمة، فان ذلك سيعزز من التأثير العام بتلك الجامعة، مما سيرفع عدد المتقدمين إليها، ونوعية الطلاب الذين ستقبلهم . (ادمز، 2014 :1).

4- **جودة المرافق** : يجب ان تكون مرافق الجامعة، أو المؤسسة المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية، والخدمات المساندة، لها ملائمة، اضافة لتوفير المناخ التعليمي المناسب الآمن، كذلك كفاية وملاءمة مساحة المؤسسة ومبانيها للبرامج التعليمية الموجودة، ووجود مبان خاصة بالأنشطة اللامنهجية، والخدمات المساندة لها، وكذلك وجود ادارة متخصصة تعني بتقييم المخاطر، وإجراءات الأمان والسلامة بالمؤسسة، بالإضافة الى وجود خطط لصيانة المرافق وتطويرها (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي : 21) .

5- **كفاءة الهيئة التدريسية** : يعد عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الاساسي والمهم في العملية التعليمية؛ لأنه يقود العمل الأكاديمي، ويتعامل مع الطلبة مباشرة، فيؤثر في تكوينهم العلمي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها، وحمل أعباء الرسالة التعليمية في خدمة المجتمع، وتحقيق الأهداف . (دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الاردن ، 2015) .

6- **المحتوى المعرفي للمنهاج** : يجب أن يوفر المنهج (بشكل عام) المعرفة المطلوبة لعملية التعلم والتعليم، في تمثل مجموعة المعاني، والحقائق، والمفاهيم، والتطورات الفكرية والعلمية التي تتكون لدى الفرد، نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة، وهي تعد أداة مهمة في تحقيق الرقي، وخطوة أساسية في النمو والتطور الإنساني. (دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الاردن ، 2015) .

7- **خدمة المجتمع** : تكمن أهمية هذا المحور في كونه المنظم الرئيسي للعلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع الخارجي، سواء على الصعيد المحلي، أو الوطني، أو الدولي، حيث يتضمن تنظيم العلاقة ما بين المؤسسة التعليمية، والجهات المختلفة من مؤسسات، ومجتمعات، وأفراد وغيرها، ضمن إطار مؤسسي يتيح التبادل والتشارك في المجالات العلمية والمعرفية والإنسانية وغيرها. (عبد الغفور، 2015: 51).

وكون المؤسسة التعليمية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع المحلي، وأحد محركات العجلة الاقتصادية، فعليها المحافظة على البيئة الطبيعية الحاضنه لها، من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية، والاسهام في دفع عجلة الاقتصاد، من خلال الدعم المعرفي، و مشاريع تنمية المجتمع المحلي، اذ يعد رفق المجتمع المحلي بالخريجين الاكفاء من الإسهامات المباشرة في تنمية المجتمعات. (دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الاردن ، 2015: 34).

32.2 فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

يرى كل من Kidwell, Linde & Johnson (2000) أنه يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الى خمس فئات أساسية، هي :

1. الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي :-

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وإجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة، سهولة الوصول الى مصادر المعلومات، وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن .
- تخفيف تكلفة مصاريف البحث، نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية .
- تسهيل العمليات المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة .
- تحسين مستوى الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي وفعاليتها.
- تخفيض التكاليف الادارية للبحث العلمي .

2. الفوائد المتحققة في مجال تطوير المنهج :-

- تدعيم مستوى جودة المنهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد أفضل الممارسات والتجارب وتوفيرها وفحص المخرجات وتقييمها .
- سرعة تحسين جهود مراجعة المناهج وتطويرها وتحديثها .
- تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس، وخاصة حديثي التعيين .
- تحسين الخدمات الادارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم، باستخدام التقنية .
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء ، وتقييم الطلاب ، وغيرها من المدخلات التي يمكن الإستفادة منها في تحسين الاداء .
- سهولة تصميم المناهج والبرامج المشتركة وتطويرها بين أكثر من تخصص، أو أكثر من برنامج، نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الاقسام والكليات التقنية المختلفة، وذلك لما توفره ادارة المعرفة من اساليب، وممارسات للربط بين الافراد .

3. الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين :-

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل : خدمات المكتبات، والمعلومات التي يوفرها نظام المعرفة للطلاب، إضافة الى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية في الجامعة داخليا وخارجيا، عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب، عبر مواقع الجامعة الإلكترونية .
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من الجامعة .
- تحسين كفاءة جهود الاشراف الطلابي وفعاليتها، وذلك من خلال تجميع جهود الموزعة والمجزئة حاليا وتوحيدها، بين اعضاء هيئة التدريس، والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب، مثل موظفي قسم القبول والتسجيل والشؤون الطلابية .
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الادارية، سيؤدي تلقائيا الى الرفع من مستوى خريجي الجامعة .

4. الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية :-

- تحسين مستوى كفاءة الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة وفعاليتها، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري، كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل، وفي أسلوب تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير مستوى الإستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة وتحسينها، إضافة الى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات .
- زيادة قدرة الجامعة على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات.
- زيادة قدرة الجامعة الادارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو اسلوب اللامركزية في اداء العمل، وذلك بوضع قواعد عامه، وخطوط عريضة للتصرفات، لتحقيق الإنسجام في الإجراءات المتبعة في إدارات الجامعة وأقسامها كافة، وإعطاء الصلاحيات للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن اطار القواعد العامة للتصرف.
- تحسين درجة الامتثال للسياسات الادارية، مثل : سياسات الشراء، وتفضيل الموردين، سياسات الميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل وغيرها.

5. الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الإستراتيجي :-

- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية، والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
- تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة، داخليا وخارجيا، مما يساعد الجامعة في التحول الى منظمة متعلمة، وهي تلك المنظمة القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق .

33.2 مناقشة فرضيات الدراسة مع الإطار النظري

بالعودة الى الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، حول طبيعة إسهام عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، نجد أن الإطار النظري قد تطرق لهذه العلاقة، باعتبار أن الجامعات هي مصدر لتشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها؛ لإرتباطها بالبحث العلمي، وهو أحد ركائز توليد المعرفة، باعتماده على مشكلات المجتمع، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة، والدفع بعملية التنمية . إن نوعية البحث العلمي وكميته التي تنتجها الجامعة، يؤثر بشكل مباشر في تميزها، موازنة بباقي الجامعات، سيعزز من الميزة التنافسية؛ فعملية توليد المعرفة تعتمد على البحث العلمي، ويفترض أن يكون أساس العملية التعليمية في الجامعات .

أما عن عملية تخزين المعرفة، فتتكون هذه العملية من عدة عمليات تشمل الاحتفاظ والإدامة، والبحث، والوصول، والاسترجاع، ومكان التخزين، فالجامعات هي الأقدر على تخزينها، والحفاظ، والوصول إليها، ومشاركتها في الوقت المناسب، لإحتوائها على رأس مال بشري مبدع، وتجهيزات تقنية مواكبة للتطور .

إن عملية مشاركة المعرفة وتوزيعها تتم من خلال عملية التدريس، فكل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة، وعمليات تتعلق بالعملية التدريسية داخل الفصل أو خارجه، ينعكس على طلابه. يتطلب ذلك مادة تعليمية منتقاة، وتحديد طريقة تدريسها، سواء كان ذلك عن طريق المحاضرات، أم المناقشة، أم الطرق العملية، وكذلك من خلال الورش، والمؤتمرات، والإعلام المسموع والمكتوب والمرئي، ونشر الأبحاث، والدارسات، وتبادل الخبرات مع الجامعات الاخرى، وتبادل الأساتذة والطلاب مع الجامعات الاخرى، وكما (ذكرنا سابقاً) عن طريق البحث العلمي الفعال الذي يعتمد على التطبيق والبحث في أن واحد.

أما عن تطبيق المعرفة، فتعتبر خدمة المجتمع أهم الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في مجتمع المعرفة، إذ تعمل على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمته وتطويره، حيث تتخلى هذه المؤسسات عن دورها التقليدي المنحصر في التدريس، بحيث تعمل مع المجتمع، وتقوم بتطويره وحل مشكلاته . وهناك العديد من مجالات خدمة المجتمع التي تقدمها الجامعات، مثل البحوث التطبيقية، ومن خلال هذه البحوث يتم حل مشكلة معينة، أو سد حاجة المجتمع لخدمة معينة.

إن الجامعة الفاعلة، هي التي تتعامل مع المعلومة بمهنيه، وتسهم في نشر وتوظيفها، وتطوير الأفكار والمعرفة الجديدة التي تخدم المجتمع وتطورّه، وهكذا تتشكل الميزة التنافسية.

أما في الفرضية الثانية التي نتحدث عن متطلبات ادارة المعرفة، فان فعالية عمليات إدارة المعرفة وتنفيذها تتوقف على توفير متطلباتها . تتكون هذه المتطلبات من الاحتياجات المعرفية، وتشتمل على بيانات ومعلومات، ومعرفة ضمنية، ومعرفة صريحة، وبنية تحتية، وتكنولوجيا، بالإضافة الى العنصر الأهم وهو رأس المال البشري، والوعي المعرفي الذي يحتوي على عملية التخطيط والتنفيذ السليم لأهداف المؤسسة، وأمن للمعلومات . إذ دون توفر المتطلبات فلن يكون هناك عمليات أصلاً، ومن ثمّ فان ذلك بدوره يؤثر في الميزة التنافسية.

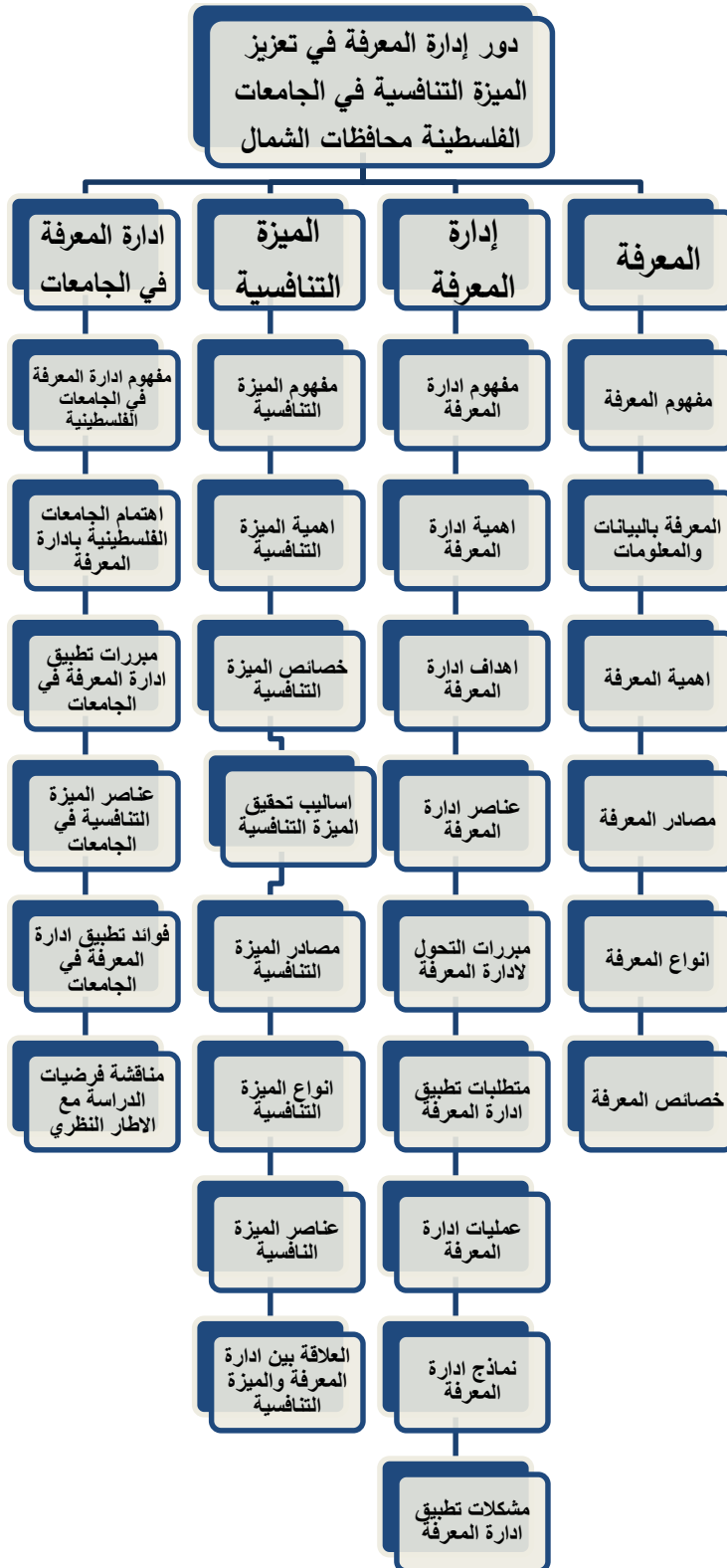
نتيجة لما سبق، نستطيع القول: ان الفرضيه الثالثة تكون قد تحققت من خلال تكامل العمليات والممتطلبات معاً، أي نظام تعليمي يتكون من ثلاثة عناصر هي مدخلات (الطلاب، والهيئة التدريسية، والإداريين، والأنظمة والقوانين، والتجهيزات) و مخرجات (الخريجين، والأعمال العلمية، والخدمات المقدمة للمجتمع) كما أن هناك عمليات أجريت على المدخلات لتصبح مخرجات، وهي العمليات الأكاديمية (التدريس والبحث العلمي، والإشراف الطلابي، والخدمات الطلابية... الخ) بالإضافة للعمليات الادارية (التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم)، وهكذا تتشكل الميزة التنافسية .

نستنتج من الاطار النظري ونتائج الدراسات السابقة : أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وتنفيذه، له أثر إيجابي مباشر واضح، وقد يكون بنفس الوقت ايضاً ايجابياً لكن غير مباشر، وهذا الاثر يظهر على عناصره.

ولتوضيح ذلك نعطي المثال الاتي :

إن الاثر على الخريجين إيجابي غير مباشر، إذا إعتبرنا أن أداء الخريجين الممتاز نتيجة لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتطوير المنهج الدراسي حسب متطلبات العمل، والرقي بالخدمات الإدارية والطلابية بالجامعة . ويكون هذا الاثر مباشراً في الطلاب إذا حصل الطالب على المعلومات، والمعرفة، والخدمات المطلوبة للطلاب، بأسرع وقت، وفي أي مكان .

مخطط هيكلّي للإطار النظري



شكل 3.2 إعداد الباحثة

34.2 الدراسات السابقة، حسب فرضيات الدراسة

1.34.2 . تسهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

- دراسة الأغا، ابو الخير، (2012) : بعنوان "عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها " .هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، قام الباحثان بتصميم استبانة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفا أكاديميا من مشرفي جامعة القدس المفتوحة . وأسفرت نتائج الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان منها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة للاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة .

- دراسة ابو العلا، (2012) : بعنوان " درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس".هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة (التنظيم والتوليد والتشارك والتطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف، استخدمت الدراسة لمنهج المسحي التحليلي، اما مجتمع الدراسة وعينتها فتكون من جميع اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، استخدم برنامج (Spss) في عملية التحليل ، وكان من اهم النتائج : عينة الدراسة يرون ان كلية التربية بجامعة الطائف والعاملين يسعون لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة عن تسهيل الاستشارات بين الكلية وباقي الكليات في الجامعة، وتسهيل وصول العاملين الى قواعد البيانات التي تمتلكها الجامعة ، وتوفير مناخ داعم لتبادل المعرفة ، واعتماد آلية النشر للمعرفة وهذا مؤشر ايجابي يدفع نحو ادارة المعرفة، إلا ان هذه المعرفة لا تصل في الوقت المناسب، ولا توجد فرق تطوعية من اعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية، مما يبرز الحاجة الماسة لتطوير الية ايصال المعرفة . وكان من اهم

التوصيات : تفعيل الثقافة التنظيمية لتعزيز ادارة المعرفة وتفعيل عملياتها، وربط الكلية مع مراكز البحوث العامة المحلية والدولية للتشارك في المعرفة.

مميزات تنافسية يصعب تقليدها، كذلك الى ضرورة تثقيف افراد الشركة نحو المعرفة وأنواعها وكيفية ادارتها من خلال عملياتها وذلك من اجل نقلها من الخبراء الى الافراد بالإضافة الى توفير وسائل ومعدات وأجهزة تسهم في نقل المعرفة ونشرها والتشارك فيها .

- دراسة الرقب، (2011) : بعنوان " متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وقام الباحث بتصميم استبانته باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على الاكاديميين برتبة ادارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية في غزة وكان عدد المسترد من الاستبانته (334)، وقد توصلت الدراسة الى اهم النتائج الآتية : إن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر تطبيق المعرفة في جامعاتهم، وجاء في الدرجة الأولى من حيث الموافقة أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على تحقيق أهداف الجامعات، وأن الجامعات تدعم باتجاه المشاركة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة، وأن الجامعات لديها من العلاقات التعاونية مع الجامعات الأخرى ما يتيح لها مزيداً من التبادل في الخبرات والمعلومات، وأن هناك مزيداً من الاهتمام بإدارة برامج التدريب والتعلم وإِ نشاء مراكز للتعلم الداخلي، وأن الجامعات تسعى وباستمرار لجذب الكفاءات المتميزة من خارجها للمساعدة في توليد المعارف الجديدة، وأنها تهتم بتوفير أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال توصلها مع البيئة الخارجية، وأن هناك اهتماماً من قبل إدارة الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل (تقدير المعرفة، وبناء المعرفة، والتشارك بالمعرفة).
اما عن اهم التوصيات فتركزت على الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال، و السعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية تمكنها من خزن المعرفة وتبادلها بين العاملين، بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

- دراسة عودة، (2010) : بعنوان " واقع ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات ادارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، اضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات ادارة المعرفة. ومن اجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته وتم توزيعها على العاملين الاداريين (عمداء الكليات، ومديري الدوائر والأقسام الادارية ونوابهم) في الجامعة الاسلامية، وجامعة الازهر وجامعة الاقصى بالإضافة الى المقابلات الشخصية، في هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي . اما عن اهم النتائج التي توصلت لهاد الدراسة فتلخصت في سبل تدعيم ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية واستخلص الباحث اهم هذه السبل من خلال اجراء المقابلات مع المختصين وكانت كما يأتي:

- 1- العمل على نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني
 - 2- العمل على تدوير المناصب الادارية ضمن رؤية وسياسة تضعها ادارة الجامعة
 - 3- دعم مراكز البحث العلمي
 - 4- تطوير للمناهج الدراسية داخل الجامعات
- اما عن التوصيات فكان من اهمها تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة.

ملخص

من خلال الاستعراض السريع لبعض الدراسات السابقة نجد انها قدمت مؤشرات على ارتباط بين عمليات ادارة المعرفة بالميزة التنافسية بالرغم من اختلاف مكان تطبيقها وزمانه ، وأكد عودة (2010) على ضرورة ممارسة عمليات ادارة المعرفة اضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات ادارة المعرفة وأكد على سبل تدعيمها . ويرى ابو العلا (2012) ان هناك معيقات تواجه تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مجتمع الدارسة، ومن هذه المعيقات ترى عينة الدراسة ان العاملين يسعون لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة عن تسهيل الاستشارات بين الكلية وباقي الكليات في الجامعة، وتسهيل وصول العاملين الى قواعد البيانات التي تمتلكها الجامعة، وتوفير مناخ داعم لتبادل المعرفة، واعتماد آلية النشر للمعرفة وهذا مؤشر ايجابي يدفع نحو ادارة المعرفة، الا ان هذه المعرفة لا تصل في الوقت المناسب، وأكد الاغا، ابو الخير (2012) على اهمية وجود قيادة داعمة لإدارة المعرفة بحيث يكون ضمن مهامها تنظيم عمليات

ادارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات ادارة المعرفة. اما الرقب (2011) يرى ان هناك اهتماماً من قبل إدارة الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل (تقدير المعرفة، و بناء المعرفة، والتشارك بالمعرفة). فكانت توصياته الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.

2.34.2. تسهم متطلبات ادارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

- دراسة عبد الغفور، (2015) : بعنوان " متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ". هدفت الدراسة الى التعرف الى الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة والى التعرف الى العلاقة الارتباطيه بين متغير ادارة المعرفة وعناصر مختارة للميزة التنافسية، اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي ، وقام الباحث بتصميم استبانته، استخدم فيها اسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، قام الباحث بتحليل (272) استبانته هي العينة الصالحة للتحليل ، استخدم برنامج (SPSS) في عملية التحليل . وتم توزيع الاستبانته على الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الاول 2014/2013. كان من اهم النتائج التي توصل لها الباحث ان هناك توفيراً جيداً لمتطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اثبتت الدراسة ان زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل ايجابي في توليد ميزة تنافسية، وان زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات يعزز توليد الميزة التنافسية، وكان من اهم التوصيات : على ادارة الجامعة تقديم تسهيلات تكنولوجية لتعزيز متطلبات ادارة المعرفة، و ضرورة الاهتمام بالبيئة والمكان من خلال تخصيص مرافق للأنشطة ألامنهجيه، كذلك ضرورة تأهيل قدرات العاملين وتطويرها من خلال التنوع في انظمة التعليم عن طريق الدورات التدريبية .

- دراسة غرايبة، (2013) : بعنوان" اثر العوامل المساعدة لتبادل المعرفة على امكانية زيادة تبادل المعرفة : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية". هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر العوامل المساعدة لتبادل المعرفة على امكانية زيادة تبادل المعرف واستخدمت الاستبانته لقياس ابعاد العوامل المساعدة لتبادل المعرفة (المتعة في مساعدة الاخرين، والقدرة والكفاءة

الذاتية لنشر المعرفة، ودعم الادارة العليا، والمكافآت المختلفة بدل نشر المعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وإمكانية تبادل المعرفة، واستهدفت الدراسة كلاً من شركة الاتصالات الاردنية مثل شركة اورانج وشركة امنية، واستخدم الباحث اسلوب التحليل الاحصائي (SPSS)، كما وزع الباحث (600) استبانته استرد منها (367)، كان من اهم نتائج الدراسة ان العوامل المساعدة لتبادل المعرفة كان لها تاثير ذو دلالة احصائية على امكانية تبادل المعرفة بين الموظفين، كما وجدت الدراسة ان بعد المتعة في مساعدة الاخرين كان له الاثر الاحصائي الاكبر على امكانية تبادل المعرفة، وكان متبوعا ببعده استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكافآت المختلفة بدل نشر المعرفة، وثم بعد دعم الادارة العليا، أما بعد القدرة الكفاءة الذاتية فلم يكن له تأثير. وكانت التوصيات : يجب على الادارة ان تولي اهتماماً اكثر بتقديم معلومات مفيدة لتحسين معرفة الموظف وتحسين الكفاءة الذاتية، واقتراح الية جديدة غي المتبعة لتبادل المعرفة.

- دراسة ال عثمان، (2013) : بعنوان "واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية الامنية(المعوقات وسبل التطوير)، " هدفت الدراسة التعرف الى واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية الامنية (المعوقات وسبل التطوير لها) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة وزعت على الموظفين الاداريين الحاصلين على شهادة البكالوريوس فاعلى البالغ عددهم (141) فردا ، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونه من (103) أفراد، وكانت أهم النتائج التي توصل لها الباحث: أن مستوى معرفة العاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية مرتفع وان عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على ان هناك واقعاً تطبيقاً لإدارة المعرفة وان هناك معوقات لتطبيق ادارة المعرفة وأنهم موافقون بشدة على ان تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف يمكن تطويرها بأساليب متعددة، أما عن التوصيات فكانت كالاتي : الاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعة، ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة وتوفيرها في تخزين المعرفة المتاحة وتوثيقها وتسهيل مهمة الوصول اليها و استقطاب موارد بشرية مؤهلة في مجال ادارة المعرفة و عقد الدورات والندوات والأنشطة والمؤتمرات وحلقات النقاش في الجامعة في مجال ادارة المعرفة .

- دراسة المدلل، (2012): بعنوان " تطبيق المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء" وقد هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي

والتحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات تم توزيع (46) استرد منهم (44)، وكان من اهم نتائج هذه الدراسة ان هناك ضعف في توفير متطلبات ادارة المعرفة في مؤسسة رئاسة الوزراء بمعدلات متفاوتة كمان ان هناك علاقة طردية قوية بين توفير متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ومستوى الاداء المؤسسي في رئاسة مجلس الوزراء، ومن اهم التوصيات : إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره راس مال فكري وأساس النجاح المؤسسي، وإعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، كذلك الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة وأخيرا اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة .

- دراسة العطوي، (2009) : بعنوان "استكشاف الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة في سياق شركة الاتصالات السعودية". هدفت الدراسة التحقق من اثر بعض عوامل الثقافة التنظيمية على عملية تبادل المعرفة في اطار شركة الاتصالات السعودية، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة الكترونية وزعت على (378) موظفا، استخدم الباحث الرزمة الاحصائية (Spss) لتحليل بيانات الاستبانة وبيان اثر عوامل الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة وكان من ابرز النتائج : وجود اثر هام ذو دلالة احصائية لعوامل الثقافة التنظيمية الآتية : الثقة، والابتكار وتدفق المعلومات، والاشراف والمكافأة، على تبادل المعرفة في سياق شركة الاتصالات السعودية وبناء على النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات العلمية لمتخذي القرار في الشركة منها : الابتكار، وتدفق المعلومات، والثقة، والإشراف، ونظام مكافآت سمات الثقافة الهامة التي ينبغي النظر فيها لنجاحها في مبادرة إدارة المعرفة، وهذه العوامل يمكن ان تعيق او تدعم تبادل المعرفة .

ملخص

من العرض السابق للدراسات التي تناولت متطلبات نجاح تطبيق ادارة المعرفة وعوامله، التي اكدت جميعها على وجود علاقة إما بين احد المتغيرات محل البحث على الاقل وبين تطبيق ادارة المعرفة ، او المتغيرات مجتمعة . بحيث اشار عبد الغفور (2015) على ان زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل ايجابي في توليد ميزة تنافسية وكذلك تكنولوجيا المعلومات وأكدت دراسة العطوي (2009) على وجود اثر هام ذي دلالة احصائية لعوامل الثقافة التنظيمية الآتية :

الثقة، والابتكار، وتدفق المعلومات، الاشراف والمكافأة على تبادل المعرفة، اما دراسة المدلل، (2012) فقد اكدت على ضعف مستوى توفير متطلبات ادارة المعرفة بناء على ذلك كان من توصياته الاهتمام بالكادر البشري باعتباره راس مال للشركة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات . أما دراسة ال عثمان (2012) فكانت التوصيات كالأتي : الاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعة، ومتابعة استخدام وتوفير التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة المتاحة وتسهيل مهمة الوصول اليها و استقطاب موارد بشرية مؤهلة في مجال ادارة المعرفة و عقد الدورات والندوات والأنشطة والمؤتمرات وحلقات النقاش في الجامعة في مجال إدارة المعرفة .

3.34.2. تسهم عمليات ادارة المعرفة مجتمعة من جهة ومن جهة اخرى متطلبات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

- دراسة ابو عيشة، بن منصور، (2012): بعنوان "ادارة المعرفة كتوجه اداري للمنظمات في عصر العولمة " تهدف هذه الدراسة للإجابة عن : أي مدى يمكن ان تؤثر ادارة المعرفة على فاعلية المنظمات المعاصره ؟ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي نظرا لطبيعة الموضوع وكان من اهم النتائج .: توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وقدرة المنظمة على البقاء والنمو، فالمعرفة قوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى معرفة جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مما يسمح لها بالاستمرار والنمو، و إن موضوعات إدارة المعرفة عكست حاجة المنظمات المعاصرة لأن تحتفظ بقابلية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة الى التطورات والتغيرات، ولاسيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها. وكذلك .إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمرا مهما، فلولا المعرفة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى بالإضافة الى ان العمل المعرفي هو أساس إدارة المعرفة، فلا ينبغي التحدث عن كمية المعرفة الموجودة في المنظمات دون التحدث عن كيفية تدفقها وإدارتها وتطبيقها . وكان من اهم التوصيات: لابد للمنظمات المعاصرة اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة، إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة . وعلى المنظمات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة،

وأيضاً تطوير الأنظمة التي تسهل من الوصول للمعرفة، التعرف والوصول إلى مصادر تلك المعرفة. وكذلك ضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة . وإعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المنظمات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام. واستقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية. ومراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة .

- دراسة الزطمة، (2011) : بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة الى بيان دور ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء في الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة . اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ، وتم تصميم استبانة للحصول على البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام الادارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي (2010/2011)، عددهم(455) اشتملت على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج سواء كانت ايجابية او سلبية كان من اهمها، توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم، لذا يتوافر لدى الكليات التقنية المتوسطة خطة استراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة وإدارتها بطريقة تساعده في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافها بعيدة المدى، ان تشجيع الكليات التقنية المتوسطة لا تعطي اهمية كافية لتعريف الجهات المختلفة ببرامجها وخدماتها مما قد يؤثر على قدرتها في التواصل مع هذه الجهات والاستفادة منها باعتبارها مصادر للمعرفة . اما عن التوصيات فكانت على النحو الاتي :

ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، إذ أن ذلك سيحقق لهذه الكليات العديد من الفوائد من أهمها زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، و زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار. والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم المعرفة وتبادلها.

- دراسة نغيوين ، (2010) : بعنوان "القدرة على ادارة المعرفة والميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسات الفيتنامية" . هدفت الدراسة الى التعرف الى الابعاد الحقيقية لقدرة المؤسسة على ادارة المعرفة، وما هي علاقة ابعاد ادارة المعرفة بعضها ببعض. وكيف تؤثر هذه الابعاد على الميزة التنافسية للشركة . استهدفت الدراسة الشركات الفيتنامية المسجلة في غرفة التجارة والصناعة الفيتنامية في مدينة (هو شي مينه) واستخدم الباحث اداة الاستبانة وشملت عينة الدراسة 600 مدير شركة بناء في المدينه و1000 مدير شركة مختلفة تم اختيارهم من سجلات الغرفة التجارية. تم تحليل البيانات من خلال برنامج (Spss) . وتوصلت الدراسة الى ان قدرة الشركة على ادارة المعرفة تعتمد على بناء متعدد الابعاد يتكون من البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة، وقدرة البنية التحتية التقنية والقدرة العملية والقدرة الاجتماعية تتألف من الابعاد الثلاثة : الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والعنصر البشري. وكل قدرة اخرى تم التطرق لها سابقا لها عدة ابعاد . وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة مما يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية عملياتها. والعوامل المكملة والمرتبطة لقدرة ادارة المعرفة يجب ألا تكون منعزلة بل يجب ان تكون متكاملة ومجمعه لتحسين القدرة التنافسية واستغلالها واستدامتها.

- دراسة دروزة، (2008) : بعنوان "العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها في تميز الاداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية . كان هدف هذه الرسالة التعرف الى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، والوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق) واثر هذه العلاقة في تميز الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته لجمع المعلومات الاولية وتم توزيعها على افراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي ، وحزمة (SPSS) للتحليل، وكان من اهم النتائج التي توصل لها الباحث ان هناك علاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ورضا المتعاملين وان ان هناك علاقة بين تطبيق المعرفة ومتطلبات ادارة المعرفة و ايضا هناك علاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي . اما عن اهم التوصيات فكانت: الاهتمام بعمليات تشخيص المعرفة وألياتها في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف الى افضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة و ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم ادارة المعرفة وأفضل الممارسات في

مجال ادارة المعرفة وأهميتها وبرمجتها وتطبيقها من خلال حلقات النقاش برامج التدريب والندوات والورش العلمية الهادفة، تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الاردنية.

ملخص

من استعراض الدراسات السابقة ترى الباحثة ان هناك علاقة وثيقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة المعرفة، فعمليات ادارة المعرفة دون متطلبات تطبيقها تكون ناقصة لا تستطيع تحقيق شيء وكذلك المتطلبات في حال توافرت جميع المتطلبات ولم يكن هناك عمليات فاعلة ولم تنفذ بشكل سليم فإنها لن تجدي نفعاً، اذن نستطيع القول : إن ادارة المعرفة هي عبارة عن عمليات ومتطلبات معا . حيث ترى دروزة (2008) أن هناك علاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ورضا المتعاملين وأن هناك علاقة بين تطبيق المعرفة ومتطلبات ادارة المعرفة، وايضا هناك علاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي، وأكد ابو عيشة، بن منصور(2012) إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمراً مهماً، فلولا المعرفة ما كان لأي منظمة أن تستمر وتبقى . وكان من اهم التوصيات ما يأتي : لابد للمنظمات المعاصرة اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة . وعلى المنظمات أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر، أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة، وكذلك ضرورة توفير بنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة .اما الزظمة (2011) فيرى ضرورة العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة . وأكد نغيوين (2010) على ضرورة تطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة مما يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية عملياته .

4.34.2 بالإضافة للدراسات التي تم عرضها حسب فرضيات الدراسة، هناك العديد من الدراسات العربية و الاجنبية التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثه كالتالي :

الدراسات العربية :

- دراسة "هلال الحبسي"، (2012) : بعنوان " دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة الى التعرف الى دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان ومعرفة مواصفات القائمين على ادارة المعرفة والوقوف على اهم الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من (100) فرد، كما تم استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS) وكان من اهم النتائج : أن دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء بدرجة كبيرة جدا في جميع محاور الدراسة، وكان من اهم التوصيات : الاهتمام بتطبيق ادارة المعرفة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والعمل على اكتساب العاملين بمديريات التربية القدرة على تحقيق الميزة التنافسية في تجويد العمل، ضرورة تعميق وعي المسؤولين والقيادات العليا في مديرية التربية، العمل على استقطاب الكوادر البشرية التي تتوافر فيها خصائص صناعات المعرفة، والعمل على تنمية العاملين في مديريات التربية والتعليم مهنيا في مجال ادارة المعرفة.

- دراسة عبد الحكيم، (2012) : بعنوان " أثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة". دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)"، هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعد استبانة للحصول على البيانات ، واستخدم الباحث برنامج (Spss) للتحليل العينة عشوائية من الموظفين بالشركة وكان من اهم النتائج : تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا ولاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في اطار عناصره الرئيسية، وعمليات ادارة المعرفة وفريق ادارة المعرفة وتقناته، بينت الدراسة وجود علاقة بين ادارة المعرفة والأداء، إذ إن أي تحسين في تطبيق أصول ادارة المعرفة ومبادئها لا بد من ان ينعكس ايجابا على رفع كفاءة الأداء، وتبين انه توجد علاقة بين عناصر ادارة المعرفة

وبين كل محور من محاور الأداء، وكانت اهم التوصيات : اعطاء الادارات العليا في منظمات الاعمال اهمية كبرى لإدارة المعرفة لتطوير مستوى ادائها العام، واستقطاب مديري معرفة مؤهلين وقادرين على اداء ادوارهم المعرفية وتعيينهم، انشاء وحدات بحثية تزود العاملين بكسب ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

- دراسة العلول، (2011) : بعنوان " دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى مفهوم ادارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في ظل الفكر الاداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بغزه، وتحديد درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور ادارة المعرفة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم اخذ عينه طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديميا، واستخدم الباحث برنامج (Spss) للتحليل، وكان من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : إن درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%) وكان من اهم التوصيات : أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ادارة المعرفة، ويجاد قسم تخطيط ومستشار وخبير بكل جامعة، وتوفير تكنولوجيا وبنية تحية مناسبة و تطوير المكتبات، وتحفيز الاكاديميين الذين يشاركون في المؤتمرات والأبحاث وتكريمهم، اعداد دورات تدريبية الادارة المعرفة .

- دراسة العطوي، (2010) : بعنوان " دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرها على اداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية، هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية وادارة المعرفة على اداء شركات البلاستيك للصناعات الانشائية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت(56) فقرة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS)، وكان من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : انه على المدير ان يعمل على توفير مناخ يشعر العاملين بالارتياح لعملهم، ويشجع المدير العاملين على تحقيق التميز في الأداء . وليس هناك تعاون بالمستوى الكافي بين مديري الدوائر في شركات لبلاستيك، ليس هناك اجراءات ادارية لتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي

تمر بها المنظمة، وكان من اهم التوصيات : تعزيز مبدأ مشاركة العاملين من شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الاردنية في عملية صنع القرار، وتعزيز التعاون بين مديري الشركات، وتعزيز خطوة تدوين الاراء والخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة، وعمل المنظمة على ايجاد طرائق لتوزيع المعرفة على العاملين .

- دراسة القرني، (2009) : بعنوان " متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة"، هدفت الدراسة الى صياغة تصور مقترح لأهم التحولات التربوية في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية التي يتطلبها عصر اقتصاد المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ، كانت العينة عشوائية ممثلة من الاكاديميين من ثماني جامعات في المملكة العربية السعودية، يمثلون اكثر من 15% من مجتمع الدراسة، وعددهم (160) ، وعينة قصديه من مديري الادارات العامة في جهاز وزارة التربية والتعليم ونوابهم، وجميع مديري ادارات التربية والتعليم ومساعدتهم، وتكونت من (84) خبيراً تربوياً و (42) ادارة تربوية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان اهم النتائج : التحول نحو التعليم للعمل أي توظيف المعرفة لمواءمة سوق العمل، فقد حصلت على درجة اهمية عالية جدا وكان من اهم التوصيات : تبني المقترح لما له من اثر واضح على التعليم من خلال تهيئة السياسات والإجراءات التي تكفل تطبيقه.

- دراسة المحاميد، (2008) : بعنوان " دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة، هدفت هذه الدراسة الى بيان دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الاردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص اعضاء الهيئة التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة : أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخبرات التدريسية (خمس سنوات فاقل، 11-15 سنة، 16 سنة فاكثر) وضمان الجودة في الجامعات الاردنية الخاصة عند مستوى دلالة 0.05 . وتفسير هذه النتيجة هو ان اصحاب الخبرة الاقل من خمس سنوات يكونون مشغولين في اثبات وجودهم من خلال لفت نظر الاخرين لهم والالتزام بأوقات الدوام وليس تحقيق ضمان الجودة في العملية التعليمية، وأصحاب الخبرة 16 سنة فأكثر قاموا بالفعل بثبات وجودهم وتحقيق ذاتهم من خلال الخبرة التي يمتلكونها وليس لديهم وقت للنظر للتميز وتحقيق ضمان جودة التعليم لكن من 5-10 سنوات، ومن 11-15 سنة هناك فرصة امامهم للتميز وتحقيق ضمان الجودة، وذلك لان منحني الخبرة لديهم ليس

كبيراً الى حد ما. وخلصت الدراسة الى عدة توصيات، من أهمها : العمل على التكامل والتفاعل لكل من مدخلي ادارة المعرفة والجودة في تحقيق اهداف وغايات الجامعات على المدى البعيد والاستناد اليهما في عمل الجامعات بالإضافة الى ترسيخ مفهوم ادارة المعرفة لدى اعضاء هيئة تدريس الجامعات الاردنية الخاصة بغض النظر عن خبره لديهم او الدرجة العلمية.

الدراسات الأجنبية .

- دراسة اباك اتي، (2014) : بعنوان " الابتكار العالمي وتطبيقات ادارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان". هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع ادارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي، وقد اخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدم الباحث اسلوب تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج (سوت) إذ استعرض مجموعة لا بأس بها من نقاط الضعف والقوة، والفرص والمخاطر باعتباره مدخلاً وصفيًا لتحديد الميزة التنافسية، وقد استخدم الباحث الاسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة الى ان تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب ادارة فعالة في بيع المنتجات او تقديم الخدمات، وان ادارة المعرفة يمكن ان توظف ادًا للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات السوقية.

- دراسة لي لن، (2012) : بعنوان " اثار ادارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطوير اداء المنتج الجديد . دراسة تطبيقية على صناعة المكائن التايوانية". هدفت الدراسة الى التحقق فيما اذا كانت إدارة المعرفة يمكنها ان تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية، وكيف سيؤثر ذلك على الاداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات، وقد استخدمت الاستبانة أداً لجمع البيانات الخاصة في الشرطة واستخدمت المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لمعرفة المحددات التي من شأنها ان تؤثر على اداء المعرفة والابتكار التكنولوجي وتطوير اداء المنتجات الجديد . واشتملت على عينة مكونة من (240) شركة عن(20%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدارسة الى ان ادارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مراحل ادارة المعرفة التي تشمل انشاء المعرفة وحيازتها ونشرها ودمجها وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت النتائج ان ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية.

- دراسة الزوين، (2012) : بعنوان " اثر ادارة الجودة الشاملة على ادارة المعرفة والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في العراق". هدفت الدراسة للتعرف الى العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على اداء المنظمة في العراق، استخدم الباحث المنهج المسحي المستعرض، واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وأخذت عينة الدراسة من الجامعات العامة العراقية، واستخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، كما استعان بقائمة حصل عليها من وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي العراقية . وزع الباحث (124) استبانة في (24) جامعة عراقية عامة ، استخدم للتحليل الاحصائي برنامج (Spss) . وتوصلت الدراسة انه يوجد علاقة كبيرة بين ادارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وان هناك علاقة كبيرة بين ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمة . وبشكل عام فان النتائج دعمت فرضيات الباحث وتوصلت الى ان جوهر عناصر ادارة الجودة الشاملة وعناصر ادارة المعرفة يجب ان تنفذ بشكل كلي متكامل وليس بالتجزئة، وان ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة واداء المنظمة.

- دراسة نك وآخرون، (2009) : بعنوان " الدور الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية بين المنظمات" هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج تجريبي ومفاهيمي حول العلاقة بين مكونات ادارة المعرفة وقدرتها وتأثيرها على الميزة التنافسية للشركة في فيتنام، و قام الباحث بإعداد استبانة للوصول للهدف، وتكون مجتمع الدراسة من شركات البناء والتشييد، وتوصلت الدراسة الى ان الجمع بين النهج الاجتماعي والتكنولوجي مثالي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتوصلت الدراسة ايضا الى أن الثقافة هي اهم قضية تؤثر على ادارة المعرفة وان تكاملها مع المعرفة التقنية يساعد ويؤسس للقدرة على التغلب على الحدود والمعوقات ويعطي مساهمة اقوى نحو الميزة التنافسية.

- دراسة رسولي، (2005) : " ادارة المعرفة في مراكز الاتصال". هدفت الدراسة للتعرف الى كيفية استخدام نظم المعلومات وادارة المعرفة في مراكز الاتصال أي بمعنى اخر فهم افضل حول المنظمات القائمة على خدمة مبنية على المعرفة، وكيف تستخدم المعلومات وإدارة المعرفة في مراكز الاتصال، واقد اجريت الدراسة على اكبر شركتين لصناعة السيارات في ايران (مجتمع الدراسة اكبر شركتين لصناعة السيارات في ايران)، وكانت الية عمل عن طريق عمل مقارنات بين افرع الشركة نفسها ومقارنات اخرى بين الشركتين ، (استخدم الباحث الدراسة المقارنة)، وتوصلت الدراسة الى ان هناك العديد من الامور المتشابهه بين الشركتين فالشركتان لديهما وقد أوجدتا مركز استعلامات، يركز على تبسيط المعرفة التي تتضمن تصميم مدخل لقواعد المعرفة

وتنظيمه وتقديمه، وتوصلت الدراسة ايضا الى ان الشركتين ركزتتا على التكنولوجيا اكثر من الافراد والعملية، وهكذا يضمنون الفوائد الحقيقية التي من الممكن ان تجلبها ادارة المعرفة .

35.2 التعقيب على الدراسات

من خلال مراجعة ودراسة متأنية من الباحثة للدراسات السابقة يتضح انها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع ادارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها وتفعيلها على اكمل وجه، وقد اشارت الدراسات السابقة الى ان تطبيق ادارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات (التعليمية، والتجارية، والصناعية) كان له نتائج رائعة وايجابية على ادائها واستمرارها وتفوقها ومناقستها. لذلك كان لابد من اجراء دراسة على الجامعات في الضفة الغربية في محافظات الشمال.

واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي والتحليلي .

أوجه التميز للدراسة الحالية

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يأتي :

- انها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو دور ادارة المعرفة من خلال عمليات ومتطلبات ادارة المعرفة، في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية .
- انها تناولت دور المعرفة وتعزيز ميزة تنافسية في واحدة من الجهات الحيوية والضرورية للتنمية المستدامة في الضفة الغربية ، وهي الجامعات الفلسطينية في محافظة الشمال.

الفصل الثالث

منهجية و إجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، و قياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الاحصائية التي استخدمت .

2.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي والتحليلي في جمع البيانات في هذه الدراسة، إذ تم الاعتماد على الأدبيات، والأبحاث، والرسائل العلمية، والمقالات ذات الصلة، كما تمّ الاعتماد على أداة خاصة بالدراسة للقياس، وجمع البيانات (الاستبانة) .

3.3 مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية : وهي المصادر التي جُمعت من خلال الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، من الكتب المتاحة، ومن خلال الدراسات السابقة، والمتمثلة بأدبيات الدراسة.

3- المصادر الأولية : وهي البيانات الرئيسية التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الاسئلة التي تم تصميمها، لتفي باغراض الدراسة .

4.3 قياس المتغيرات

تم في هذه الدراسة قياس دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال باستخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، من اجل اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين هذه المتغيرات، والجدول رقم (1.3) يوضح متغيرات الدراسة، وأرقام العبارات، والأسئلة التي تقيس تلك المتغيرات، وحسب ما تظهر في استبانة الدراسة.

جدول رقم(1.3) متغيرات الدراسة وأرقام العبارات والأسئلة .

الاسئلة	ارقام العبارات	متغيرات الدراسة
يعالج ويناقش دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال	59-38	المتغير التابع (الميزة التنافسية)
تم تقسيم هذا المتغير الى مجموعة من المتغيرات تمثلت في تشخيص المعرفة،توليد المعرفة،تخزين المعرفة،توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة	16-1	المتغير المستقل الاول (عمليات ادارة المعرفة)
حيث تمت تجزئة هذا المتغير الى متغيرين فرعيين هما متغير الاحتياجات المعرفية ويشمل المتغيرات التالية البيانات والمعلومات،المعرفة الضمنية،المعرفة الصريحة،البنية التحتية والتكنولوجيا، رأس المال البشري اما التغير الثاني فتمثل بالوعي المعرفي واشتمل على التخطيط والتنظيم،امن المعلومات	37-17	المتغير المستقل الثاني(متطلبات تطبيق المعرفة)

5.3 مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين الإداريين والاكاديميين العاملين في كل من جامعة فلسطين التقنية-خضوري -طولكرم، وجامعة النجاح الوطنية- نابلس، والجامعة العربية الامريكية - جنين، والموضحة أعدادهم كما في الجدول رقم (2.3) .

جدول رقم(2.3) اعداد العاملين الاداريين والاكاديميين في الجامعات الثلاث .

الجامعة	عدد الاداريين	عدد الاكاديميين
فلسطين التقنية- خضوري	152	208
النجاح الوطنية	340	1020
العربية الامريكية	283	222
المجموع	775	1450

6.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة تمثل (20%) من حجم المجتمع الاحصائي من جميع العاملين الاداريين والاكاديميين العاملين في الجامعات الثلاث، اذ كان حجم العينة الكلي التي تم اجراء الدراسة عليها هو (445) عاملا اداريا واكاديميا، اذ اشتملت العينة على (155) اداريا و (290) اكاديميا موزعين على الجامعات الثلاث، كما هو في الجدول رقم(3.3) .

جدول رقم(3.3) اعداد العاملين الاداريين والاكاديميين في العينة من الجامعات الثلاث.

الجامعة	عدد الاداريين	عدد الاكاديميين
فلسطين التقنية- خضوري	30	42
النجاح الوطنية	68	204
العربية الامريكية	57	44
المجموع	155	290

وفيما يأتي وصف لخصائص العينة، حسب متغيراتها، اذ يوضح الجدول رقم (4.3) ذلك .

جدول رقم(4.3) أ: - وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الاساسية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	263	64.0
	انثى	148	36.0
المؤهل العلمي	دبلوم	28	6.8
	بكالوريوس	109	26.5

جدول رقم(4.3) ب: - وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الاساسية.

العدد : هي عدد افراد العينة حسب المتغيرات

النسبة المئوية : هي نسبة المتغير في عينة الدراسة

المؤهل العلمي	ماجستير	171	41.6
	دكتوراه	103	25.1
مكان العمل	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	72	17.5
	جامعة النجاح الوطنية	243	59.1
العمر	الجامعة العربية الامريكية	96	23.4
	30 سنة فما دون	123	29.9
	31-40 سنة	124	30.2
	41-50 سنة	103	25.1
طبيعة العمل	51 سنة فاكثر	61	14.8
	اداري	154	37.5
سنوات الخبرة	اكاديمي	257	62.5
	4 سنوات فاقل	116	28.2
	5-9 سنوات	111	27.0
	10-14 سنة	68	16.5
	15 سنة فاكثر	116	28.2

تم توزيع الاستبانات في جامعة النجاح الوطنية على جميع أفراد عينة الدراسة، فقد قامت الباحثة بتوزيع الإستبانات على العاملين في الحرم الجديد والقديم للجامعة، و تم استرجاع ما نسبته (90 %) من حجم العينة البالغ (272) .

أما في الجامعة العربية الامريكية - جنين، فقد كان حجم العينة = (160) ، وكان نسبة الاسترجاع (95%) من حجم العينة .

وأخيراً، جامعة فلسطين التقنية / خضوري فقد كان حجم العينة منها = (72) استبانة، وكانت نسبة الاسترجاع (100%) من حجم العينة.

وبناءً على ذلك، كانت النسبة الكلية للاسترجاع 93.4% من حجم العينة الكلية .

7.3 أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة الاستبانة؛ باعتبارها أداةً لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق اغراض الدراسة، واذ تم تصميم استبانة خاصة لتقي بالغرض . يتضمن الجزء الاول من الاستبانة مجموعة من المؤشرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، مثل : العمر، والجنس، ومكان العمل، المؤهل العلمي، العمر، طبيعة العمل وسنوات خبره . وتضمن القسم الثاني مجموعة من الفقرات، موزعة على ثلاثة مجالات، هي : عمليات إدارة المعرفة، ومتطلبات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية . وقد تم صياغة الاسئلة الفردية لهذه الاستبانة بثلاث طرائق، وهي:-

1- أسئلة من الدراسات السابقة .

2- اسئلة فردية تم اخذها من الدراسات السابقة، ثم تحويلها وتعديلها بما يخدم تحقيق اهداف هذه الدراسة .

3- اسئلة فردية، تم اختيارها خاصة بالدارسة . (Saunders, 2009).

تم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من خلال تحليل الاستبانة التي أُعدت خصيصاً من أجل هذه الدراسة وفقاً للطريقة الاحصائية عبر برنامج (SPSS) الذي يعمل من خلال ما يأتي :

- جمع المعلومات من خلال الاستبانة .

- أسلوب التحليل الاحصائي للبيانات.
- ادوات التحليل الاحصائي عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، هذا وقد تم تصميم الاستبانة حسب مقياس (ليكرت) الخماسي، وقد بنيت الفقرات، وأعطت الاوزان كما هو آت :
- 1. دائما : (5) درجات .
- 2. غالبا : (4) درجات .
- 3. أحيانا: (3) درجات .
- 4. نادرا : درجتان .
- 5. ابدا : درجة .

8.3 صدق الاداة:

تم التحقق من صدق الاداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال، اذ طلب منهم إبداء الراي بفقرات الاستبانة، بالحذف، والتعديل، واطافة فقرات جديدة تكون مناسبة لموضوع الدراسة . وبناء على ملاحظات المحكمين، فقد تعديل اداة الدراسة، فاصبحت بصورتها النهائية مكونة من ثلاثة مجالات رئيسية موزعة على (59) فقرة .

1.8.3 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه الفقرة، بالإضافة الى مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان . وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي اليه الفقرة، بالإضافة الى حساب معاملات الارتباط لكل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للمجال.

1- نتائج الاتساق الداخلي لمجال عمليات ادارة المعرفة.

يوضح الجدول لأتي الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة على الدرجة الكلية للمجال.

جدول (5.3) أ : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	يتم عن طريق البحث والتصفح عبر شبكة الانترنت	0.373**	0.000
2	يتم عن طريق الخبرات الداخلية	0.277**	0.000
3	يتم عن طريق الاستعانة بالخبرات من خارج الجامعة	.472**	0.000

جدول (5.3) ب :- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية.

4	يتم عن طريق وضع خطة مستقبلية لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرا على المحتوى المعرفي داخل الجامعة	.549**	0.000
5	يتم عن طريق تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية	.714**	0.000
6	يتم عن طريق توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش	679**	0.000
7	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار الجامعة	.678**	0.000
8	يتم تخزين المعرفة في ذاكرة الافراد	.385**	0.000
9	يتم تخزين المعرفة على شكل قواعد بيانات الكترونية	.444**	0.000
10	يتم التخزين في الارشيف من خلال الملفات والاوراق	.272**	0.000
11	يتم من خلال عقد الجامعة بشكل مستمر اجتماعات وندوات وورش عمل داخل الجامعة	.716**	0.000
12	يتم من خلال شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات بسهولة	.563**	0.000
13	يتم من خلال التدريب من قبل الزملاء ذوي الخبرة القدامى	.604**	0.000
14	عن طريق افراد ومجموعات عمل متخصصة من داخل الجامعة	.723**	0.000
15	تعتمد الجامعة على اراء افراد ذوي خبرة داخلها حول نتائج اعمالها وانشطتها	.661**	0.000
16	هناك مقاييس ومعايير تسيطر وتتحكم من خلالها الجامعة في المعرفة المطبقة	.641**	0.000

يوضح الجدول رقم (5.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من اجله . من الجدول واضح ان معامل الارتباط ضعيف بسبب عدم معرفة المبحوثين الكافية بمفهوم ادارة المعرفة.

2- نتائج الاتساق الداخلي لمجال الاحتياجات المعرفية

يوضح الجدول الاتي الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال الاحتياجات المعرفية على الدرجة الكلية للمجال.

جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتياجات المعرفية والدرجة الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	تقوم ادارة الجامعة بتوفير للعاملين فيها معلومات تسهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل	.695**	0.000
2	تستخدم ادارة الجامعة اساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفة وتوزعها على العاملين	.727**	0.000
3	تقوم ادارة الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	.669**	0.000
4	تعمل ادارة الجامعة على تشجيع العاملين على حضور المؤتمرات وورش العمل واللقاءات العلمية	.699**	0.000
5	يتوفر لدى اعضاء هيئة التدريس معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لاداء مهامهم بكفاءة وجودة متميزة	.616**	0.000
6	يساهم اعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية الجامعية والانشطة المتعلقة بها	.642**	0.000
7	تحصل الجامعة سنويا على اعداد خريجي الثانوية ومعدلاتهم	.381**	0.000
8	تقوم الجامعة بتوفير قواعد بيانات عن خريجها ونسب المشتغلين منهم والعاطلين واماكن عملهم واقامتهم	.621**	0.000
9	يتوفر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة	.690**	0.000

0.000	.628**	توفر الجامعة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد	10
0.000	.669**	توفير اساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد	11
0.000	.541**	توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها	12
0.000	.741**	تشجع الجامعة اقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	13
0.000	.708**	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها	14
0.000	.730**	تهتم الجامعة بالافكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم	15

يوضح الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتياجات المعرفية، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من اجله .

3- نتائج الاتساق الداخلي لمجال الوعي المعرفي.

يوضح الجدول التالي الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال الوعي المعرفي على الدرجة الكلية للمجال.

جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الوعي المعرفي والدرجة الكلية .

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	تستخدم الجامعة اسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة باهدافها وخططها طويلة المدى	.740**	0.000
2	تعتمد الجامعة على منهج ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	.789**	0.000
3	يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة ومداخل تنفيذها	.789**	0.000
4	تعمل الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المختلفة داخل الجامعة على توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	.680**	0.000

0.000	.746**	تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الجامعة بتوفير معلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب	5
0.000	.750**	تحرص الجامعة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخرن المعلومات	6

يوضح الجدول رقم (7.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتياجات المعرفية، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من اجله.

4- نتائج الاتساق الداخلي لمجال عناصر الميزة التنافسية

يوضح الجدول الاتي الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مجال عناصر الميزة التنافسية على الدرجة الكلية للمجال.

جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عناصر الميزة التنافسية والدرجة الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	مفتاح القبول لدى كليات الجامعة مرتفع نسبياً مقارنة بالجامعات الاخرى	.293**	0.000
2	تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات اخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون بها	.367**	0.000
3	يوجد نظم واجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة	.512**	0.000
4	تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات اخرى لتوفير المنح الطلابية	.599**	0.000
5	توفر الجامعة عددا من المنح والاعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة	.565**	0.000
6	تحرص الجامعة على تقسيم الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية	.411**	0.000
7	تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وامن خال من الضوضاء والخوف	.629**	0.000
8	توفر الجامعة مساحات كافية تتناسب مع اعداد الطلبة	.652**	0.000
9	توفر الجامعة مرافق خاصة للانشطة الامنهجية	.648**	0.000
10	تسعى الجامعة للحصول على مكانه على المستوى الدولي	.656**	0.000
11	تشعر بالفخر كونك احد موظفي هذه الجامعة	.642**	0.000
12	تشجع الجامعة الابحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع الفلسطيني	.693**	0.000

0.000	.696**	تجهز الجامعة مراكز متخصصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب الافراد	13
0.000	.684**	تشارك الجامعة في الانشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي	14
0.000	.629**	تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها.	15
0.000	.630**	تتبنى الجامعة استراتيجيات واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية	16
0.000	.698**	تتسجم المساقات الدراسية وخلق ثقة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق	17
0.000	.641**	تحرص الجامعة على تطوير اليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء	18
0.000	.572**	يتمتع الطاقم الاكاديمي في الجامعة بالمعرفة	19
0.000	.499**	يستخدم المحاضر النظم الحديث في التدريس	20
0.000	.592**	يتم تقييم اداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة	21
0.000	.612**	تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضر	22

يوضح الجدول رقم (8.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من اجله.

5- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات مجال متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
يوضح الجدول الأتي الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات متطلبات تطبيق ادارة المعرفة على الدرجة الكلية للمجال .

جدول (9.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال .

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	الاحتياجات المعرفية	.939**	0.000
2	الوعي المعرفي	.951**	0.000

يوضح الجدول رقم (9.3) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات متطلبات تطبيق المعرفة، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع من اجله.

6- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

يوضح الجدول الأتي الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة على الدرجة الكلية .

جدول (10.3) معامل الارتباط بين لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية .

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة المحسوب
1	عمليات ادارة المعرفة	.817**	0.000
2	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	.940**	0.000
	عناصر الميزة التنافسية	.830**	0.000

يوضح الجدول رقم (10.3) معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

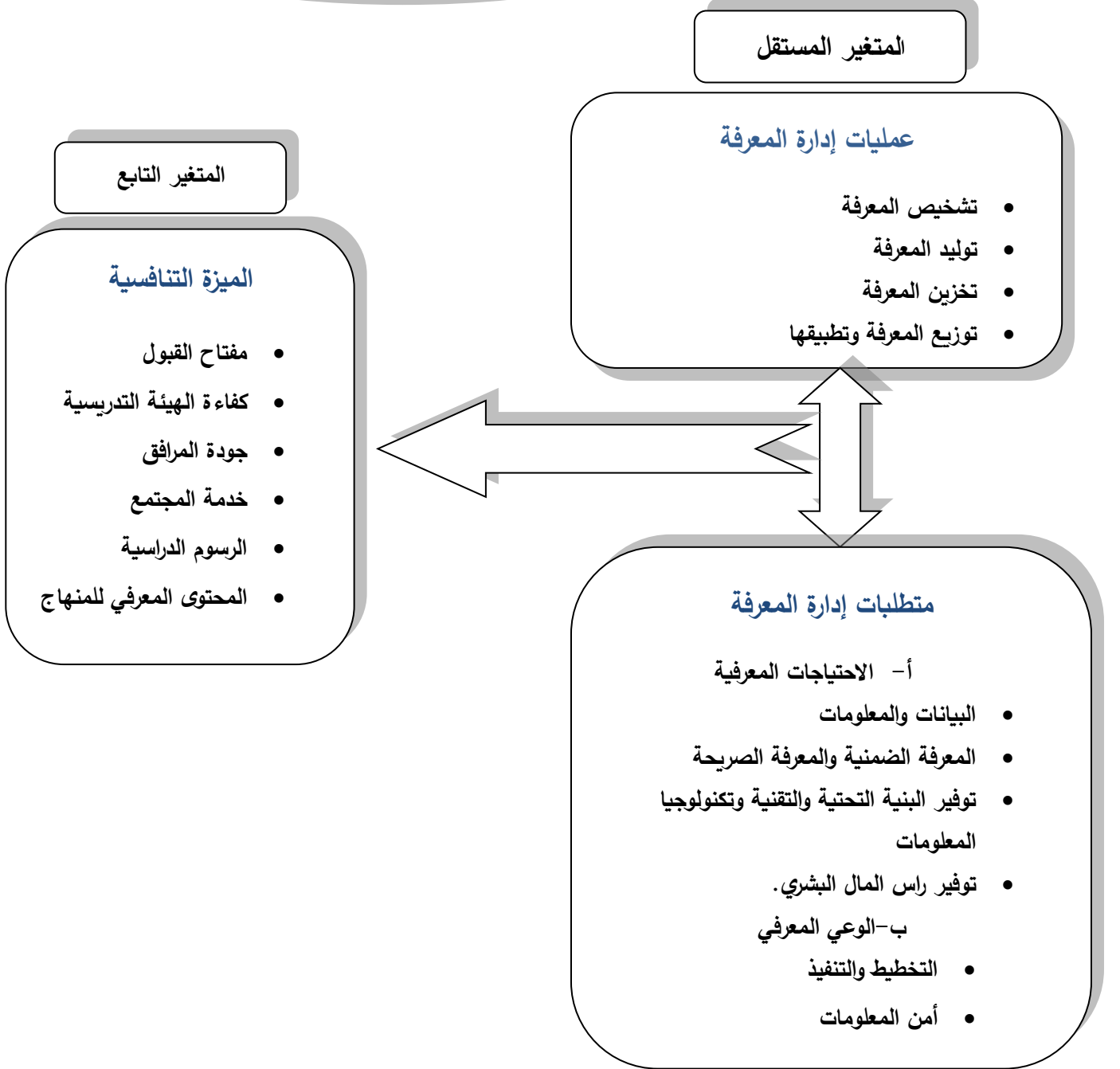
9.3 ثبات الاداة

من أجل قياس ثبات اداة الدراسة، فقد استخدمت معادلة (كرونباخ الفا) من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، فبلغت (94.5%) . وتشير هذه القيمة ان الاداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة، وتفي باغراض هذه الدراسة .

10.3 نموذج ومتغيرات الدراسة

1.10.3 نموذج الدراسة

شكل 4.2 رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات
المستقلة والمتغير التابع



شكل 4.2 رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من اعداد الطالبة

2.10.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، وتوليد المعرفة ، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها). ومتطلبات ادارة المعرفة وتشمل (الاحتياجات المعرفية ، والوعي المعرفي) . **المتغير التابع :** الميزة التنافسية

3.10.3 وصف متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : أ- عمليات ادارة المعرفة

- 1- تشخيص المعرفة : يعد التشخيص من الامور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص، يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى . وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تسهم مساهمة مباشرة في اطلاق شكل العمليات الاخرى، وعمقها، وتحديدها .(عبد العزيز، 2012).
- 2- توليد المعرفة واكتسابها : ان توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على الحصول، والشراء، والإبتكار، والاكتشاف، والاكتساب والاستحواذ على المعرفة، إذ يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع، وبين البحث الجاد، والاجتماعات غير الرسمية، والندوات، وجميع الطرائق الازمة لذلك.(عبد العزيز، 2012).
- 3- تخزين المعرفة : تعتبر عملية تخزين المعرفة من اهم المراحل، فإذا لم يتم تخزين المعرفة وتنظيمها، فُقدَ الهدف الذي وضع من أجله . .(عبد العزيز، 2012).
- 4- نشر المعرفة وتوزيعها : يقصد بنشر المعرفة، العمليات لضرورية لإيصال المعلومات الى مستخدميها في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، أما عملية التوزيع، فيقصد بها ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها الى أكبر عدد ممكن من الاشخاص العاملين في المنطقة.(عبد العزيز، 2012).

5- تطبيق المعرفة : تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه الاسهام المعرفي مباشرة نحو تحسين الأداء، في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ إنه من الطبيعي ان تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة. (عبد العزيز، 2012) .

ب- متطلبات ادارة المعرفة : الاحتياجات المعرفية

1. البيانات والمعلومات : البيانات هي مواد خام يتم جمعها من مصادرها وتقديمها دون أحكام اولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها، وتصنيفها، ووضعها في اطار واضح ومفهوم، للشخص المعني .(الكبيسي، 2005 : 26) .
2. المعرفة الضمنية : هي المعرفة المخزنه في عقول الافراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقه، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها؛ لكونها مختزنه في العقل . (ابوفارة، 2008 : 81) .
3. المعرفة الصريحة : هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها. (حجازي، 2005، 66) .
4. البنية التحتية و التكنولوجيا : هي عبارة عن الاجهزة، والمعدات، والمكونات المادية الصلبة، والبرمجيات المستخدمة، وموارد المعرفة . (الزطمة ، 2011 : 36) .
5. راس المال البشري : يقصد براس المال البشري، الكادر البشري الذي يقوم بأعمال المنظمة كافة، ويعتبر الجزء الاهم في ادارة المعرفة. (المدلل، 2012 : 51) .

الوعي المعرفي

1. التخطيط والتنفيذ : يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الاساسية في اعداد الاستراتيجية بشكل عام. وقد تتضمن الاستراتيجية نشر الوعي، وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة، تحديد مصادر المعرفة داخل وخارج المؤسسة، وتوفير الجاهزيه الالكترونية، وادارة اتصالات مفتوحة، وتبادل المعلومات.(الزطمة، 2011 : 36) .

2. أمن المعلومات : يهدف الى الحيلولة دون سرقة البيانات من جراء كشف المستندات، والشبكات الاجتماعية، والمشاركة غير المرخص بها للبيانات، والاستعمال غير الملائم للبريد الالكتروني. (السامرائي و الزعبي، 2015، : 28).

المتغير التابع، الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية :هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم. (العتوم، 2009 : 42) .

11.3 الأساليب الاحصائية

فيما يأتي، عدد من الأساليب الاحصائية التي استخدمت في البحث، لوصف عينة الدراسة، ووصف متغيراتها، ووصف فرضياتها، على النحو الآتي :

- 1- اساليب الاحصاء الوصفي، من اجل وصف خصائص مفردات العينة، واستخراج النسب المئوية والتكرارات .
- 2- أساليب الاحصاء الوصفي، كمقاييس النزعة المركزية، والتشتت، من أجل وصف استجابة افراد العينة نحو متغيرات الدراسة حسب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري .
- 3- اساليب الاحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وتأثير ادارة المعرفة، ومكوناتها (عمليات ادارة المعرفة، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة) على الميزة التنافسية .
- 4- تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاحتساب قيم (t) الحرجة، ومعامل ارتباط (بيرسون)، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيم (F) ومعامل التفسير (التحديد) R^2 .
- 5- استخدام تحليل التباين (ANOVA)؛ و ذلك لقياس اذا ما كانت المتوسطات متساوية، أو غير متساوية.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يهدف هذه الفصل بشكل رئيسي الى عرض نتائج التحليل الاحصائي التي تم التوصل اليها من خلال استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

2.4 : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال من وجهة نظر العاملين الاداريين والأكاديميين في هذه الجامعات، من اجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من (59) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (445) موظفا في هذه الجامعات ، من اجل تفسير النتائج استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية على النحو التالي.

اقل من 2.5 درجة قليلة

2.5-3.5 درجة متوسطة

اكبر من 3.5 درجة كبيرة

بناء على دراسات سابقة تم اختيار المقياس

فيما يأتي عرضاً لنتائج الدراسة:

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين فيها.

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاداة وفي الآتي بيان ذلك.

جدول رقم (1.4) - أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الاول : عمليات ادارة المعرفة				
اولا: تشخيص المعرفة:				
1	يتم عن طريق البحث والتصفح عبر شبكة الانترنت	2.1192	.93334	قليلة
2	يتم عن طريق الخبرات الداخلية	2.1800	.75656	قليلة
3	يتم عن طريق الاستعانة بالخبرات من خارج الجامعة	2.7129	1.01227	متوسطة
4	يتم عن طريق وضع خطة مستقبلية لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرا على المحتوى المعرفي داخل الجامعة	2.4793	1.07133	قليلة
ثانيا: توليد المعرفة				
1	يتم عن طريق تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية	2.3869	1.11255	قليلة
2	يتم عن طريق توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش	2.4574	1.10211	قليلة
3	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار الجامعة	2.5791	1.12854	متوسطة
ثالثا: تخزين المعرفة				
1	يتم تخزين المعرفة في ذاكرة الافراد	2.2238	.86871	قليلة
2	يتم تخزين المعرفة على شكل قواعد بيانات الكترونية	1.9781	.91172	قليلة
3	يتم التخزين في الارشيف من خلال الملفات والأوراق	2.0170	.88467	قليلة

رابعاً: توزيع المعرفة				
قليلة	1.02360	2.2336	1	يتم من خلال عقد الجامعة بشكل مستمر اجتماعات وندوات وورش عمل داخل الجامعة
قليلة	.96906	2.2701	2	يتم من خلال شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات بسهولة
قليلة	1.01288	2.4282	3	يتم من خلال التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى
خامساً: تطبيق المعرفة				
قليلة	1.02643	2.3236	1	عن طريق افراد ومجتمعات عمل متخصصة من داخل الجامعة
قليلة	.94481	2.3382	2	تعتمد الجامعة على اراء افراد ذوي خبرة داخلها حول نتائج اعمالها وأنشطتها
قليلة	1.01250	2.3260	3	هناك مقاييس ومعايير تسيطر وتتحكم من خلالها الجامعة في المعرفة المطبقة
قليلة	.65817	2.2780		الدرجة الكلية
المجال الثاني: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة				
أ: الاحتياجات المعرفية				
أولاً: البيانات والمعلومات				
قليلة	1.03157	2.3747	1	تقوم ادارة الجامعة بتوفير للعاملين فيها معلومات تساهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل
متوسطة	1.01045	2.5182	2	تستخدم ادارة الجامعة اساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفة وتوزعها على العاملين.
قليلة	1.01470	2.3942	3	تقوم ادارة الجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.
ثانياً: المعرفة الضمنية				
قليلة	1.04460	2.1752	1	تعمل ادارة الجامعة على تشجيع العاملين على حضور المؤتمرات وورش العمل واللقاءات العلمية
قليلة	.91752	2.2409	2	يتوافر لدى اعضاء هيئة التدريس معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وجودة متميزة
قليلة	.93238	2.1946	3	يسهم اعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية الجامعية والأنشطة المتعلقة بها
ثالثاً: المعرفة الصريحة				
قليلة	.83693	1.7494	1	تحصل الجامعة سنويا على اعداد خريجي الثانوية ومعدلاتهم

قليلة	.94712	2.2968	تقوم الجامعة بتوفير قواعد بيانات عن خريجها ونسب المشتغلين منهم والعاطلين وأماكن عملهم وإقامتهم	2
قليلة	1.02815	2.2238	يتوافر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة	3
رابعا: البنية التحتية والتكنولوجيا				
قليلة	1.05941	2.1290	توفر الجامعة خدمة (الانترنت) بتقنية متقدمة وسرعة عالية لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والأفراد.	1
قليلة	.97174	2.2409	توفر الجامعة اساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد	2
قليلة	1.04909	2.1460	توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.	3
خامسا: رأس المال البشري				
متوسطة	1.09787	2.5791	تشجع الجامعة اقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	1
قليلة	1.00987	2.3552	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها.	2
متوسطة	1.12578	2.5523	تهتم الجامعة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.	3
قليلة	.65817	2.2780	الدرجة الكلية- الاحتياجات المعرفية.	
ب- الوعي المعرفي				
اولا: التخطيط والتنفيذ				
قليلة	.98473	2.2336	تستخدم الجامعة اسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى	1
قليلة	1.01081	2.4331	تعتمد الجامعة على منهج ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	2
قليلة	1.03811	2.3528	يتوافر لدى الجامعة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	3
ثانيا: امن المعلومات				
قليلة	.85889	2.0365	تعمل الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المختلفة داخل الجامعة على توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	1
قليلة	.94821	2.2384	تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الجامعة بتوفير	2

			معلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب
--	--	--	----------------------------------

جدول رقم (1.4) هـ: - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة في تعزيز

الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال

قليلة	.98835	2.1046	3	تحرص الجامعة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخن المعلومات
قليلة	.72967	2.2332		الدرجة الكلية-الوعي المعرفي
قليلة	.65592	2.2556		الدرجة الكلية -متطلبات تطبيق المعرفة
المجال الثالث: عناصر الميزة التنافسية				
قليلة	1.07139	2.4282	1	مفتاح القبول لدى كليات الجامعة مرتفع نسبيا مقارنة بالجامعات الاخرى
قليلة	.80775	2.0779	2	تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات اخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون بها
قليلة	.77655	1.8540	3	يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة
قليلة	.89144	2.0730	4	تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات اخرى لتوفير المنح الطلابية
قليلة	.88958	2.0365	5	توفر الجامعة عددا من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة
قليلة	1.10818	2.4112	6	تحرص الجامعة على تقسيم الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية
قليلة	1.03423	2.3771	7	تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وامن خال من الضوضاء والخوف
قليلة	1.08049	2.2579	8	توفر الجامعة مساحات كافية تتناسب مع اعداد الطلبة
قليلة	1.05306	2.2579	9	توفر الجامعة مرافق خاصة للأنشطة الا منهجية
قليلة	.98293	1.9538	10	تسعى الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي
قليلة	.97783	1.9148	11	يشعر المرء بالفخر كونه احد موظفي هذه الجامعة
قليلة	.94439	2.2433	12	تشجع الجامعة الابحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع الفلسطيني
قليلة	.90985	2.2238	13	تجهز الجامعة مراكز متخصصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب الافراد

جدول رقم (1.4) و:- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة في تعزيز
الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال

14	تشترك الجامعة في الانشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي	2.0414	.85582	قليلة
15	تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها	2.0541	.85191	قليلة
16	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية	2.1737	.87422	قليلة
17	تنسجم المساقات الدراسية وخلق ثقة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق	2.1351	.91979	قليلة
18	تحرص الجامعة على تطوير اليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء	2.1892	.92286	قليلة
19	يتمتع الطاقم الاكاديمي في الجامعة بالمعرفة	2.0656	.80185	قليلة
20	يستخدم المحاضر النظم الحديث في التدريس	2.1969	.82349	قليلة
21	يتم تقييم اداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة	2.0811	.96709	قليلة
22	تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضر	2.3784	1.00178	قليلة
	الدرجة الكلية	2.1392	.55704	قليلة

يتضح من نتائج جدول (1.4) ان دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال من وجهة نظر العاملين الاداريين والأكاديميين في الجامعات الثلاث تراوحت ما بين القليلة والمتوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين 1.74 إلى 2.579، مما يدل على عدم توفر المعرفة الكافية لدى العاملين بمفهوم ادارة المعرفة.

- حصلت خمس فقرات على استجابة متوسطة .
- حصلت باقي فقرات الاستبانة على استجابة قليلة .
- تشير هذه النتيجة الى ان درجة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال من وجهة نظر العاملين الاداريين والأكاديميين في هذه الجامعات كانت قليلة.

لذا نستطيع القول ان هذا يتطلب من ادارة الجامعة عقد ندوات للعاملين من اجل تعريف العاملين في هذه الجامعات بادارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة :

4.4 اختبار الفرضيات المتعلق بتحليل الانحدار:

الفرضية الاولى :

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عناصر عمليات ادارة المعرفة والميزه التنافسية .

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد اولا لفحص العلاقة بين عناصر عمليات ادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (14.4-16.4) توضح ذلك .

جدول (14.4) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر عمليات المعرفة والميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
.472 ^a	.223	.49419

يتضح من الجدول رقم (14.4) وجود ارتباطاً طردياً بين عناصر عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.472) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.223 والتي تشير الى ان 22.3% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها عناصر عمليات ادارة المعرفة.

جدول (15.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر عمليات المعرفة والميزة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	28.308	5	5.662	23.181	.000 ^b
البواقي (Residual)	98.912	405	.244		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم (15.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر عمليات ادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.

جدول (16.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	10.026		.118	1.181	الثابت (constant)
.926	.093	.005	.050	.005	تشخيص المعرفة
.977	.029	.002	.034	.001	توليد المعرفة
.013	2.495	.117	.042	.104	تخزين المعرفة
.049	1.975	.123	.045	.089	توزيع المعرفة
.000	5.005	.324	.045	.225	تطبيق المعرفة

بالنظر الى جدول رقم (16.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة، ونجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية في حين نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على كل من متغير تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات وبين متغير الميزة التنافسية . اذا نظرنا الى قيم (بيتا) المعيارية نجد ان اكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو عامل تطبيق المعرفة لان قيمة (بيتا) المعيارية لهذا العامل اكبر قيمة يليه عامل توزيع المعرفة ثم عامل تخزين المعرفة.

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (17.4-19.4) توضح ذلك.

جدول (17.4) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير عمليات المعرفة والميزة التنافسية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
.438 ^a	.192	.50144

يتضح من الجدول رقم(17.4) وجود ارتباطاً طردياً بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.438) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.192 والتي تشير الى ان 19.2% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها عمليات ادارة المعرفة .

جدول (18.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات المعرفة والميزة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	28.308	1	24.378	96.952	.000 ^b
البواقي (Residual)	98.912	409	.251		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم (18.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .

جدول (19.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

النموذج	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		القيمة المعيارية للمعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة المحسوب
	β	الخطأ المعياري			
الثابت (constant)	1.134	.105		10.795	.000
عمليات ادارة المعرفة	.435	.044	.438	9.846	.000

بالنظر الى جدول رقم (19.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية، ونجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذ المتغير اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

الفرضية الثانية :

أ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد اولا لفحص العلاقة بين عناصر الاحتياجات المعرفية وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (20.4-22.4) توضح ذلك.

جدول (20.4) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
.40413	.693 ^a	.480

يتضح من الجدول رقم(20.4) وجود ارتباطاً طردياً بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.693) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.48 والتي تشير الى ان 48% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها الاحتياجات المعرفية .

جدول (21.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	61.076	5	12.215	74.793	.000 ^b
البواقي (Residual)	66.144	405	.163		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(21.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا

نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات المعرفية وبين الميزة التنافسية .

جدول (22.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	11.134		.073	.811	الثابت (constant)
.585	.547	.027	.032	.017	البيانات والمعلومات
.000	5.151	.254	.035	.179	المعرفة الضمنية
.000	4.659	.214	.036	.166	المعرفة الصريحة
.000	5.854	.265	.030	.176	البنية التحتية والتكنولوجيا
.031	2.165	.111	.030	.066	رأس المال البشري

بالنظر الى جدول رقم (22.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصحيحة، والبنية التحتية والتكنولوجيا و نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية في حين نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على متغير البيانات والمعلومات اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات وبين متغير الميزة التنافسية . اذا نظرنا الى قيم (بيتا) المعيارية نجد ان اكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو عامل البنية التحتية والتكنولوجيا لان قيمة بيتا المعيارية لهذا العامل اكبر قيمة، يليه عامل المعرفة الضمنية ثم عامل المعرفة الصريحة وكان اقل هذه العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو عامل رأس المال البشري.

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين الاحتياجات المعرفية وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (23.4-25.4) توضح ذلك .

جدول (23.4) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
.41118	.676 ^a	.456

يتضح من الجدول رقم(23.4) وجود ارتباطاً طردياً بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية و بلغت قيمة معامل الارتباط (0.676) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.456 والتي تشير الى ان 45.6% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها الاحتياجات المعرفية .

جدول (24.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	58.070	1	58.070	343.464	.000 ^b
البواقي (Residual)	69.150	409	.169		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(24.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية، إذ بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية، مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .

جدول (25.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	11.436		.073	.837	الثابت (constant)
.000	18.533	.676	.031	.572	الاحتياجات المعرفية

بالنظر الى جدول رقم (25.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية، و نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذ المتغير اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

ث - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية .

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد اولا لفحص العلاقة بين عناصر الوعي المعرفي وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (26.4-28.4) توضح ذلك.

جدول (26.4) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري
.690 ^a	.476	.40412

يتضح من الجدول رقم(26.4) وجود ارتباطاً طردياً بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.476 والتي تشير الى ان 47.6% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات يفسرها الوعي المعرفي.

جدول (27.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	60.589	2	30.295	185.503	.000 ^b
البواقي (Residual)	66.631	408	.163		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم (27.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي المعرفي وبين الميزة التنافسية.

جدول (28.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	14.953		.064	.962	الثابت (constant)
.000	8.610	.370	.027	.236	التخطيط والتنفيذ
.000	9.590	.412	.031	.294	امن المعلومات

بالنظر الى جدول رقم (28.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط والتنفيذ وامن المعلومات، و نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. واذا نظرنا الى قيم بيتا المعيارية فاننا نجد ان اكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو عامل امن المعلومات لان قيمة بيتا المعيارية لهذا العامل اكبر قيمة يليه عامل التخطيط والتنفيذ .

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين الوعي المعرفي وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (29.4-31.4) توضح ذلك .

جدول (29.4) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الوعي المعرفي والميزة التنافسية

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
.40425	.676 ^a	.456

يتضح من الجدول رقم(29.4) وجود ارتباطاً طردياً بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.676) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.456 والتي تشير الى ان 45.6% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها الاحتياجات المعرفية.

جدول (30.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	60.381	1	60.381	369.486	.000 ^b
البواقي (Residual)	66.839	409	.163		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(30.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية اذ بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية.

جدول (31.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	15.009		.064	.965	الثابت (constant)
.000	19.222	.689	.027	.526	الوعي المعرفي

بالنظر الى جدول رقم (41) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية، ونجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذ المتغير اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

ح - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد اولا لفحص العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (32.4-34.4) توضح ذلك .

جدول (32.4) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية

معامل الارتباط R^2	معامل الارتباط R	الخطأ المعياري
.522	.722 ^a	.38623

يتضح من الجدول رقم(32.4) وجود ارتباطاً طردياً بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.522

والتي تشير الى ان 52.2% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات يفسرها الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي.

جدول (33.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	66.356	2	33.178	222.406	.000 ^b
البواقي (Residual)	60.864	408	.149		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(33.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي والميزة التنافسية حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي وبين الميزة التنافسية.

جدول (34.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	β	
.000	10.914		.070	.759	الثابت (constant)
.000	6.328	.351	.047	.297	الاحتياجات المعرفية
.000	7.453	.413	.042	.315	الوعي المعرفي

بالنظر الى جدول رقم (34.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. اذا نظرنا الى قيم (بيتا) المعيارية نجد ان اكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو عامل الوعي المعرفي لان قيمة (بيتا) المعيارية لهذا العامل اكبر قيمة يليه عامل الاحتياجات المعرفيه.

خ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين الوعي المعرفي وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (35.4-37.4) توضح ذلك .

جدول (35.4) اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
.38578	.722 ^a	.522

يتضح من الجدول رقم(35.4) وجود ارتباطاً طردياً بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.522 والتي تشير الى ان 52.2% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات تفسرها متطلبات تطبيق ادارة المعرفة.

جدول (36.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	66.348	1	66.348	445.801	.000 ^b
البواقي (Residual)	60.871	409	.149		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(36.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

جدول (37.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

النموذج	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		قيمة t-	مستوى الدلالة المحسوب
	β	الخطأ المعياري		
الثابت (constant)	.756	.068	11.078	.000
متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	.613	.029	21.114	.000

بالنظر الى جدول رقم (37.4) نجد انه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية حيث نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذا المتغير اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية.

الفرضية الثالثة :

ب - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين عناصر ومتطلبات ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية ونتائج الجداول (38.4-40.4) توضح ذلك .

جدول (38.4) اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية

الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
.38352	.727 ^a	.528

يتضح من الجدول رقم(38.4) وجود إرتباط طردي بين إدارة المعرفة(عمليات ادارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق ادارة المعرفة) والميزة التنافسية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.727) وبلغت قيمة معامل التحديد 0.528 والتي تشير الى ان 52.8% من التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بين الجامعات يفسرها ادارة المعرفة .

جدول (39.4) نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوب
الانحدار (Regression)	67.208	2	33.604	228.461	.000 ^b
البواقي (Residual)	60.012	408	.147		
المجموع	127.220	410			

كما تشير نتائج جدول رقم(39.4) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد بلغ مستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية $\alpha = 0.05$ لذا نرفض الفرضية الصفرية، مما يشير الى انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ يوجد دليل كاف على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة (عمليات ادارة المعرفة، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة) وبين الميزة التنافسية .

جدول (40.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة t-	القيمة المعيارية للمعاملات	القيمة الغير معيارية لمعاملات معادلة خط الانحدار		النموذج
		بيتا	الخطأ المعيارى	β	
.000	10.587		.082	.867	الثابت (constant)
.016	- 2.417-	-.113-	.047	-.113-	عمليات ادارة المعرفة
.000	17.064	.800	.040	.680	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

بالنظر الى جدول رقم (40.4) نجد أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة (عمليات ادارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق ادارة المعرفة) والميزة التنافسية، ونجد ان مستوى الدلالة المحسوب على هذه المتغيرات اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية . واذا نظرنا الى قيم (بيتا) المعيارية نجد ان متطلبات ادارة المعرفة لها تاثير اكبر على الميزة التنافسية لان قيمة بيتا المعيارية لهذا العامل اكبر.

نلاحظ : ان هناك تباين في قيمة معامل التحديد وهذا ناتج عن إجابات المبحوثين على الاستبانة

الفرضية الرابعة :

أ- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير الجنس .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم(2.4) توضح ذلك.

جدول رقم(2.4) نتائج اختبار ت-للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

المجال	ذكر ن = 263		انثى ن = 148		ت- المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
عمليات ادارة المعرفة	2.3226	.54762	2.2932	.58502	.509	.611
متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	2.2621	.62192	2.2440	.71440	.268	.789
عناصر الميزة التنافسية	2.1521	.52804	2.1161	.60634	.628	.530
المجال الكلي	2.2456	.48618	2.2178	.55724	.528	.598

تشير نتائج جدول رقم(2.4) وجود فروق بين المتوسطات بين الذكور والإناث من اجل فحص هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار ت- للعينات المستقلة ، تشير نتائج الجدول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجالات الدراسة وكذلك على المجال الكلي أي نقبل الفرضية، وقد بلغ مستوى الدلالة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لا يوجد دليل كاف على وجود اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات باختلاف الجنس .

ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير طبيعة العمل.

من اجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت- للعينات المستقلة ونتائج الجدول رقم(3.4) توضح ذلك.

جدول رقم(3.4) نتائج اختبار ت-للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

المجال	اداري ن= 154		اكاديمي ن =257		ت- المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
عمليات ادارة المعرفة	2.4094	.58796	2.2537	.53669	2.746	.006
متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	2.2505	.71223	2.2586	.62115	- .121	.904
عناصر الميزة التنافسية	2.0637	.58968	2.1844	.53260	-2.135	.033
المجال الكلي	2.2412	.54712	2.2322	.49149	.172	.864

تشير نتائج جدول رقم (3.4) الى وجود فروق بين المتوسطات بين الاداريين والاكاديميين من اجل فحص هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار ت- للعينات المستقلة ، تشير نتائج الجدول بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مجال متطلبات تطبيق ادارة المعرفة وكذلك على المجال الكلي، أي أننا نقبل الفرضية على مجال متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والمجال الكلي إذ بلغ مستوى الدلالة على هذا المجال وعلى المجال الكلي اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية مما يدل انه على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لا يوجد دليل كاف على وجود اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات باختلاف طبيعة العمل. في حين أننا نرفض الفرضية الصفرية على كل من مجال عمليات ادارة المعرفة ومجال عناصر الميزة التنافسية، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذين المجالين اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على وجود دليل كاف على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بوجود فرق في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية باختلاف طبيعة العمل .

ج- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي على كافة المجالات.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
.69187	2.1810	28	دبلوم	عمليات ادارة المعرفة
.55101	2.4602	109	بكالوريوس	
.53178	2.2596	171	ماجستير	
.55757	2.2778	103	دكتوراه	
.81898	2.0196	28	دبلوم	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
.69545	2.2992	109	بكالوريوس	
.64671	2.2729	171	ماجستير	
.56983	2.2448	103	دكتوراه	
.49515	2.0163	28	دبلوم	عناصر الميزة التنافسية
.60161	2.0736	109	بكالوريوس	
.57198	2.1911	171	ماجستير	
.49024	2.1558	103	دكتوراه	
.63199	2.0723	28	دبلوم	المجال الكلي
.52845	2.2777	109	بكالوريوس	
.50216	2.2412	171	ماجستير	
.47362	2.2261	103	دكتوراه	

يتضح من خلال نتائج جدول (4.4) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (5.4) تبين ذلك.

جدول (5.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير المجالات
.011	3.746	1.155	3.465	3	بين المجموعات	عمليات ادارة المعرفة
		.308	125.499	407	داخل المجموعات	
			128.965	410	المجموع	
.236	1.422	.610	1.830	3	بين المجموعات	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
		.429	174.563	407	داخل المجموعات	
			176.393	410	المجموع	
.217	1.487	.460	1.380	3	بين المجموعات	عناصر الميزة التنافسية
		.309	125.840	407	داخل المجموعات	
			127.220	410	المجموع	
.304	1.214	.318	.955	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		.262	106.693	407	داخل المجموعات	
			107.647	410	المجموع	

يتضح من خلال جدول (5.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي وذلك على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي باستثناء مجال عمليات ادارة المعرفة، و بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات والمجال الكلي اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف المؤهل العلمي للمبحوث على هذه المجالات والمجال الكلي، ولكننا نجد ان مستوى الدلالة المحسوب على مجال عمليات ادارة المعرفة كان اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية، مما يدل على وجود اختلاف في جهات النظر بين المبحوثين حول دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي. من اجل توضيح هذه الفروق تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD ونتائج جدول (16) توضح ذلك.

جدول (6.4) اختبار المقارنات البعدية على مجال عمليات ادارة المعرفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل (I) العلمي	المؤهل (J) العلمي	Mean Difference (I-J)	Sig.
دبلوم	بكالوريوس	-.27929*	.018
بكالوريوس	ماجستير	.20060*	.003
	دكتوراه	.18241*	.017

يتضح من خلال نتائج جدول (6.4) ان الفروقات ظهرت بين حملة البكالوريوس والدبلوم وبين حملة البكالوريوس والماجستير وقد بلغ مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

د - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير مكان العمل.

من اجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

جدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مكان العمل على كافة المجالات.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مكان العمل	المجال
.61776	2.5866	72	خضوري	عمليات ادارة المعرفة
.51388	2.2008	243	النجاح	
.55233	2.3877	96	العربية الامريكية	
.72029	2.6891	72	خضوري	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
.58949	2.1516	243	النجاح	
.64018	2.1936	96	العربية الامريكية	

.66090	2.4066	72	خضوري	عناصر الميزة التنافسية
.50334	2.1071	243	النجاح	
.54412	2.0197	96	العربية الامريكية	
.57619	2.5608	72	خضوري	المجال الكلي
.45623	2.1532	243	النجاح	
.50599	2.2003	96	العربية الامريكية	

يتضح من خلال نتائج جدول (7.4) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير مكان العمل.

لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (8.4) تبين ذلك.

جدول (8.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير مكان العمل.

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير / المجالات
.000	15.271	4.491	8.981	2	بين المجموعات	عمليات ادارة المعرفة
		.294	119.983	408	داخل المجموعات	
			128.965	410	المجموع	
.000	21.090	8.263	16.527	2	بين المجموعات	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
		.392	159.866	408	داخل المجموعات	
			176.393	410	المجموع	
.000	11.466	3.385	6.770	2	بين المجموعات	عناصر الميزة التنافسية
		.295	120.450	408	داخل المجموعات	
			127.220	410	المجموع	

.000	19.479	4.691	9.383	2	بين المجموعات	المجال الكلي
		.241	98.264	408	داخل المجموعات	
			107.647	410	المجموع	

يتضح من خلال جدول (8.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير مكان العمل وذلك على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات والمجال الكلي اقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. مما يدل على وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف مكان العمل للمبحوث على هذه المجالات والمجال الكلي حول دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

من اجل توضيح هذه الفروق تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD ونتائج جدول (9.4) توضح ذلك.

جدول (9.4) اختبار المقارنات البعدية على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي تبعا لمتغير مكان العمل.

ependent Variable	العمل مكان (I)	العمل مكان (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.
عمليات ادارة المعرفة	خضوري	النجاح	.38575*	.000
		العربية الامريكية	.19890*	.019
	النجاح	العربية الامريكية	-.18685*	.004
متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	خضوري	النجاح	.53747*	.000
		العربية الامريكية	.49554*	.000
عناصر الميزة التنافسية	خضوري	النجاح	.29952*	.000
		العربية الامريكية	.38690*	.000
المجال الكلي	خضوري	النجاح	.40758*	.000
		العربية الامريكية	.36045*	.000

يتضح من خلال نتائج جدول (9.4) ان الفروقات ظهرت بين العاملين في خضوري والعاملين في جامعتي النجاح والأمريكية على مجال عمليات ادارة المعرفة وكذلك بين العاملين في جامعة النجاح والجامعة العربية الامريكية حيث بلغ مستوى الدلالة اقل من 0.05 كما ظهرت الفروق بين العاملين في خضوري والعاملين في جامعتي النجاح والعربية الامريكية على كل من مجال متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ومجال عناصر الميزة التنافسية وكذلك على المجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة في جميع الحالات اقل من 0.05.

هـ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من اجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.51523	2.2509	116	4 سنوات فاقل	عمليات ادارة المعرفة
.55506	2.2659	111	5-9 سنوات	
.63690	2.2828	68	10-14 سنة	
.55517	2.4314	114	15 سنة فاكثر	
.60571	2.2583	116	4 سنوات فاقل	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
.64490	2.1554	111	5-9 سنوات	
.72188	2.2539	68	10-14 سنة	
.67246	2.3503	114	15 سنة فاكثر	
.54719	2.1885	116	4 سنوات فاقل	عناصر الميزة التنافسية
.54169	2.0977	111	5-9 سنوات	
.62373	2.1285	68	10-14 سنة	
.53758	2.1462	114	15 سنة فاكثر	

.46377	2.2326	116	4 سنوات فاقل	المجال الكلي
.51416	2.1730	111	5-9 سنوات	
.57758	2.2218	68	10-14 سنة	
.51733	2.3093	114	15 سنة فاكثر	

يتضح من خلال نتائج جدول (10.4) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (11.4) تبين ذلك.

جدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير / المجالات
.089	2.030	.632	2.529	4	بين المجموعات	عمليات ادارة المعرفة
		.311	126.436	406	داخل المجموعات	
			128.965	410	المجموع	
.289	1.249	.536	2.145	4	بين المجموعات	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
		.429	174.248	406	داخل المجموعات	
			176.393	410	المجموع	
.419	.978	.304	1.215	4	بين المجموعات	عناصر الميزة التنافسية
		.310	126.005	406	داخل المجموعات	
			127.220	410	المجموع	
.391	1.030	.270	1.082	4	بين المجموعات	المجال الكلي
		.262	106.565	406	داخل المجموعات	
			107.647	410	المجموع	

يتضح من خلال جدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α = 0.05) دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات والمجال الكلي اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف سنوات الخبرة للمبحوث على هذه المجالات والمجال الكلي.

و- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في دور ادارة المعرفة في تعزيز المنافسة بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تعزى لمتغير العمر.

اجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر على كافة المجالات.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.54538	2.2458	123	30 سنة فما دون	عمليات ادارة المعرفة
.56685	2.2973	124	31-40 سنة	
.58857	2.3613	103	41-50 سنة	
.52615	2.3923	61	51 سنة فاكثر	
.63899	2.1915	123	30 سنة فما دون	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
.68432	2.2449	124	31-40 سنة	
.62977	2.3741	103	41-50 سنة	
.66347	2.2066	61	51 سنة فاكثر	
.53538	2.1109	123	30 سنة فما دون	عناصر الميزة التنافسية
.58007	2.1402	124	31-40 سنة	
.57348	2.2114	103	41-50 سنة	
.52292	2.0720	61	51 سنة فاكثر	

.48785	2.1827	123	30 سنة فما دون	المجال الكلي
.54488	2.2275	124	31-40 سنة	
.49119	2.3156	103	41-50 سنة	
.52384	2.2236	61	51 سنة فأكثر	

يتضح من خلال نتائج جدول (12.4) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير العمر.

لاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج جدول (13.4) تبين ذلك.

جدول (13.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير العمر.

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير / المجالات
.279	1.285	.403	1.210	3	بين المجموعات	عمليات ادارة المعرفة
		.314	127.754	407	داخل المجموعات	
			128.965	410	المجموع	
.178	1.645	.704	2.113	3	بين المجموعات	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
		.428	174.279	407	داخل المجموعات	
			176.393	410	المجموع	
.403	.979	.304	.911	3	بين المجموعات	عناصر الميزة التنافسية
		.310	126.309	407	داخل المجموعات	
			127.220	410	المجموع	
.275	1.298	.340	1.020	3	بين المجموعات	المجال الكلي
		.262	106.627	407	داخل المجموعات	
			107.647	410	المجموع	

يتضح من خلال جدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير العمر وذلك على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات والمجال الكلي اعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية. مما يدل على عدم وجود اختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين باختلاف الفئة العمرية للمبحوث على هذه المجالات والمجال الكلي .

الفصل الخامس

مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل الى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت اليها الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على واقع ادارة المعرفة الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال . بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت اليها من خلال تلك النتائج، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي . ينقسم هذا الفصل الى المحاور الآتية :-

2.5 مناقشة النتائج والاستنتاجات :-

تشير نتيجة استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة إلى أن درجة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال، من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين في هذه الجامعات، كانت قليلة . وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (العنبي، 2007)، و(عودة، 2010)، الذين أشاروا في نتائجهم الى تدني واقع إدارة المعرفة في الجامعات العربية . يعزى ذلك، إلى عدم ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين على المستويات كافة في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى عدم تعيين متخصصين

في مجال إدارة المعرفة، للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة . وبناءً على ذلك سنقوم بنقاش نتائج هذه الدراسة، والاستنتاجات وفقاً لفرضيات الدراسة .

2.2.5 مناقشة النتائج حسب فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى : تسهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعض عناصر عمليات إدارة المعرفة وهي تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوزيعها والميزة التنافسية .

كما وأظهرت أيضاً أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة والميزة التنافسية .

بناءً عليه، تستنتج الباحثة وجود خلل في عملية تشخيص المعرفة وتوليدها في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال. قد يعود هذا الخلل إلى عدم فهم الموظفين آلية عمل إدارة المعرفة، كما أن هذه الجامعات لا تستخدم أسلوب البحث العلمي بما يتعلق بتشخيص المعرفة وتوليدها .

بشكل عام، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛ أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية .

بناءً على ما تقدم، فإنه يوجد ارتباط طردي بين عناصر عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.472)، فعمليات إدارة المعرفة تسهم في تعزيز الميزة التنافسية . تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الأغا، أبو الخير، 2016)، ودراسة (نوري، 2011) في ان عمليات ادارة المعرفة هي مفتاح الوصول الى القدرات المميزة .

الفرضية الثانية : تسهم متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، والوعي المعرفي) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.

أ- الاحتياجات المعرفية :

توصلت الدراسة، أيضاً، إلى أنه يوجد ارتباطاً طردياً بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.693)، لكن بشكل متفاوت، كالآتي :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية والتكنولوجيا، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة، ورأس المال البشري، والميزة التنافسية . اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سالم الديب، 2012)، ودراسة (عبد الغفور، 2015) في ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية للبنية التحتية، والتكنولوجيا، ورأس المال البشري، وتطبيق إدارة المعرفة .

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيانات، والمعلومات، ومتغير الميزة التنافسية . اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المدلل، 2012) و دراسة (آل عثمان، 2012) . وقد توصلت هذه الدراسات الى ان هناك ضعفاً في توفير متطلبات إدارة المعرفة، ويجب الاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بالجامعة .

بناءً عليه، نستنتج أن هناك خللاً لدى الجامعات، عينة الدراسة في البيانات والمعلومات التي تحصل عليها، اذ إنها لا تستغلها في الوقت والزمان المناسبين، لتحصل على نتيجة مرضية لدى العاملين، وتساعدهم في المشكلات التي تواجههم في العمل . كما ان الجامعات، عينة الدراسة

لا توفر مراكز متخصصة وأفراداً مؤهلين لتعامل مع البيانات والمعلومات، بالإضافة الى انها لا تعطي اولوية الى التوصل مع جهات يمكن ان تمثل مصدراً مهما للمعرفة .

ب- الوعي المعرفي

تشير الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً طردياً بين عناصر الوعي المعرفي، والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) . أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أمن المعلومات، والتخطيط، والتنفيذ، والميزة التنافسية . تستنتج الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الزطمة، 2011)، ودراسة (ال عثمان، 2013)، في أن الكليات والجامعات توفر خدمات إلكترونية، وتتوافر لديها خطة استراتيجية واضحة .

لكن (كما ظهر في النتائج) فإن أمن المعلومات أكثر تأثيراً حسب رأي المبحوثين في الدراسة الحالية . وتفسر الباحثة ذلك، بكون عملية التخطيط والتنفيذ لها دائرة متخصصة، والخطط الاستراتيجية لدى الجامعات غير معلنة لجميع الموظفين، بهدف الاستفادة من المعرفة، وادارتها بطريقة تساعد في اتخاذ القرارات، في الجامعات عينة الدراسة.

وبشكل عام، فإن نتائج الفرضية الثانية توافقت مع النتائج مع دراسة (ماضي، 2010) التي اظهرت أن توفير مستلزمات العملية الحديثة أسهم في ضمان تحقيق الجودة، وكفاءة العمليات في الجامعة الاسلامية . وتتوافق ايضاً، مع نتائج دراسة (حجازي، 2004) التي توصلت إلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبيئية المناسبة للعمل، ومسايرة ركب التحضر والتكنولوجيا؛ من اجل تحقيق التنمية الشاملة داخل المؤسسات .

الفرضية الثالثة : تسهم عمليات ادارة المعرفة مجتمعة، ومتطلبات ادارة المعرفة من جهة اخرى، في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .

أظهرت النتائج وجود ارتباطاً طردياً بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة) والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.727)، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة) والميزة التنافسية، لكن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، كانت أكثر تأثيراً، حسب ما أظهرت تلك النتائج. تستنتج الباحثة أن اعتماد توافر هذه المتطلبات (باعتباره حداً أدنى لمنح الترخيص والموافقة لهذه الجامعات للعمل) له أثر مباشر في هذه النتيجة. وتوافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (دروزة، 2008) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها. وتوافقت (أيضاً) مع دراسة (نغويين، 2010) في أن قدرة الشركة على إدارة المعرفة تعتمد على بناء متعدد لأبعاد، يتكون من البنية التحتية الاجتماعية، والبنية التحتية التكنولوجية، والعوامل المرتبطة بإدارة المعرفة التي يجب أن لا تكون منعزلة، بل يجب أن تكون مترابطة.

3.5 التوصيات

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- تعزيز عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها في الجامعات الفلسطينية، من خلال اللقاءات المستمرة، والاجتماعات، وعمليات العصف الذهني، وهذا يتطلب وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة.
- نوصي بزيادة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات، والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة، وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال، وهذا من خلال العمل على

ترسيخ مفهوم ادارة المعرفة، وأهميته لدى العاملين على المستويات كافة في الجامعات الفلسطينية .

• الاهتمام براس المال البشري، وضرورة تطويره، من خلال العمل على تعيين متخصصين في مجال ادارة المعرفة، للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في الجامعات الفلسطينية .

• العمل على استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، بحيث يكون من مهمتها تنظيم عمليات ادارة المعرفة، والرقابة، والتطوير، والمتابعة لعمليات ادارة المعرفة .

• العمل على إيجاد (بنوك) معلومات في الجامعات الفلسطينية يسهل التعامل معها، مزودة بتقنيات حديثة، مما سينعكس على عمليات إدارة المعرفة .

دراسات مستقبلية

- عوائق تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية .
- دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية .
- دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم التقني في فلسطين (جامعة فلسطين التقنية /خضور).

المراجع والمصادر

القران الكريم : (سورة النحل :83) ،(سورة البقرة : 146)، (سورة المائدة : 83) و (الاسراء : 24).

معجم "لسان العرب" (المجلد السادس)، دار الحديث القاهرة

الكتب باللغة العربية

1. ابو بكر، م .(2006) : " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية".الدار الجامعية الاسكندرية .
2. الجنابي، أ . (2013) : " ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الطبعة الأولى.الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
3. حجازي، ه . (2005) : "ادارة المعرفة مدخل نظري" الطبعة الاولى.الاهلية للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية .
4. حجازي، ه .(2014) : " المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات"، الطبعة الاولى . دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
5. حمدان، خ، ادريس، و . (2009) : " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
6. حمود، خ . (2010) : " منظمة المعرفة" الطبعة الاولى . دار صفاء للنشر والتوزيع.

7. الزيادات، م . (2008) : " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
8. السالم، م . (2009) : " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الاولى. اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن .
9. السالمي، ع، واخرون (2014) : "اساسيات نظم المعلومات الادارية" الطبعة الرابعة . دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
10. السامرائي، إ، الزعبي، هـ . (2015) : " نظم المعلومات الادارية" . الطبعة الاولى . دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
11. سويسبي، ع ، الخفاجي، ن . (2014) : "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي". دار الايام للنشر والتوزيع .
12. الطائي، م، الخفاجي، ن. (2009) : " نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
13. طيطي، خ . (2010) : " ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الاولى . دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
14. عليان، ر . (2008) : " ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
15. الغالبي، ط ، وادريس، و . (2007) : " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع .
16. القطب، م . (2012) : " الخيار الاستراتيجي واثرة في تحقيق اليزة التنافسية". الطبعة الاولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

17. الكبيسي، ع . (2005) : "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات". المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
18. مكليود، رايموند . (2000) ، " نظم المعلومات الادارية"، تعريب سرور علي ابراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
19. النجار، ف . (2010) : " نظم المعلومات الادارية منظور إداري" الطبعة الثالثة . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
20. نجم، ن . (2005) : " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الاولى . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
21. نجم، ن . (2008) : " ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
22. الوهاب، ح . (2015) : "دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات". دار الايام للنشر والتوزيع .
23. ياسين، س . (2007) : " ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات"، الطبعة الاولى . دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

رسائل ماجستير و اطروحة دكتوراه

1. بو عيشة، م ، بن منصور، ل . (2012): "ادارة المعرفة كتوجه اداري للمنظمات في عصر العولمة"، ، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان .

2. حنون، س، العوضي، ر . (2011):" تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة ، جامعة القدس المفتوحة ،غزة .
3. دروزة، س . (2008) : " العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية"، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن .
4. الرقب، م. (2011) : " متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، جامعة الأزهر، غزة .
5. الزطمة، ن . (2011) : "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية، غزة .
6. شوبكي، أ، الجابي، ه، صرصور، ص . (2010) : " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين العاملة في ندينته نابلس " جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
7. شويكي، أ، واخرون .(2010) : " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين العاملة في مدينة نابلس". جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
8. صبح، أ .(2013) " دور الجامعات الفلسطينية في تنمية راس المال البشري من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس" الجامعة الاسلامية - غزة .
9. طاشكندي، ز . (2008) : " ادارة المعرفة اهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة "، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية .

10. عبد الحكيم، ش . (2012) : " اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة . دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك(قاعدة الامدادات تقرت)"، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، الجزائر .
11. عبد الغفور، ص . (2015) . " متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة". جامعة الأقصى، غزة .
12. العتوم، م.(2009) " رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادورية الاردني" جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن .
13. العتيبي، ي . (2008) : " ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى" ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .
14. العطوي، م.(2010) : " دور اسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة واثرها على اداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
15. العلواني، ح . (2006) : "ادارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية" ، جامعة القاهرة ، قسم الادارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة .
16. العلول، س . (2011) : "دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، جامعة الازهر، غزة .
17. عودة، ف . (2010) . " واقع ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" الجامعة الاسلامية ، غزة .
18. القرني، ع . (2009) : " متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة" ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .

19. المحاميد، ر . (2008) : " دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة"، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن .
20. المحاميد، ر . (2008) : " دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي . دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة"، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن .
21. المدلل، ع . (2012) . " تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء" الجامعة الاسلامية ،غزة .
22. نذير، ب . (2007) : " دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة فرع انتيبوتيكال لمجمع صيدال"، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر .
23. هلال الحبسي، ر . (2012) : "دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
24. وسيلة، ب . (2011) : "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، جامعة سطيف 1، الجزائر .

الدوريات

1. ابو العلا، ل . (2012) : " درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"،المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد4، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية .
2. ابو فارة، ي . (2004) : " العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والاداء" ، مجلة الرابطة، المجلد 4، العدد 3-4 .

3. ابو فارة، ي، عليان، ح . (2010) . "العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد الثامن عشر، فلسطين .

4. الأغا، ن، ابو الخير، ا . (2012) : " واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها" مجلة جامعة الاقصى(سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 16، العدد الاول .

5. حيدر، ع .(2004) : " الادوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية ، جامعة الامارات العربية المتحدة، العدد 21 .

6. داسي، و .(2012) : " دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

7. عبد الرحمن، ج . (2014) : "ادارة المعرفة" مجلة التنمية الإدارية، صفحة 3، عدد 142، مصر .

8. فريد، ب، حبيب، ب .(2011) : " دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية". مجلة الشلف، ملتقى دولي : راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديث، يومي 13 و14، الجزائر .

9. معاينة، ع .(2006) . " ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي : تجارب عالمية" دراسات المعلومات، العدد الثالث، اريد ، الاردن .

كتب صادرة عن مؤسسات

1. جامعة فلسطين التقنية (خضوري) ، (2015) : "دليل الطالب " . طولكرم ، فلسطين.
2. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، (ب، ت) دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، فلسطين .
3. هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي . (2015) : " دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ".الاردن .
4. وزارة التربية والتعليم العالي، (2014) : "الدليل الاحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية " . رام الله فلسطين .

1. Al-Atawi, M. (2009) ."**An Investigation of the Impact of Organizational Culture on Knowledge Exchange: The Context of Saudi Telecom Company**". Mu'tah University, Amman .
2. ALizwain, A .(2012) ."**The Impact of Total Quality Management on Knowledge Manage Management and Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq**". Utara Malaysia, Iraq.
3. Apak, S. and Atay, E. (2014) **Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans**, 10th International Strategic Management Conference, University, Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 1260 1266.
4. Gharaibeh, A .(2013) "**The Impact of Knowledge Sharing Enablers on Knowledge Sharing Capability: An Empirical Study on Jordanian Telecommunication Firms**" , Amman Arab University, Amman.
5. Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L.(2000).**Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4.

6. Lai, Y and Lin, F, (2012)." **the Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance –An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry**". The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation &Technology Management, Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 157 – 164.
7. Mikulecka, J. & Mikulecky, P. (2005). **University Knowledge Management– Issues and Prospects**, University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Czech Republic.
8. Nech,p. Nguyen, q. Nguyen,t .(2009) . " **The Critical Role of knowledge management in achieving and sustaining organizational competitive advantage**", Monash University ,Australia.
9. Nguyen, T .(2010)." **Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises**", Southern Cross University, AUSTRALIA.
10. Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R.(2003). **Knowledge Management In Education: Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA.
11. Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996), "**Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best**" , Harvard Business Review, Vol. 74, No. 2.

12. Rasooli, P. (2005). "Knowledge Management in Call Centers". Tarbiat Modares University, Iran.
13. "Salem Deeb", B. (2012) . " Development of Administrative and Service Performance at the Municipality of Gaza through Knowledge Management". Islamic University , Gaza.
14. Saunders, M. Lewis, PH. Thornhill, A. (2009) “ Reseach Methods for Business Students Fifth Edition”. Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.

مواقع الإنترنت

1- الزامل، ر. "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة،" الإنترنت: موقع مجلة العالم الرقمي، العدد 16، ابريل 2003 (تاريخ زيارة الموقع في 2015/11/8).

-(<http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/13042003/agtes50.htm>)

2- فروست، أ. (2015): " إدارة المعرفة" . كوينهاجن، الدنمارك .(تاريخ الزياره 2015/10/10).

-(<http://www.knowledge-management-tools.net/why-is-knowledge-management-useful.htm>).

3- روبرت، ب. (2006): " تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة لضمان التطوير الامثل للتطبيقات"، (تاريخ الدخول للموقع 2015/12/3).

-(<http://www.techrepublic.com/article/convert-tacit-knowledge-into-explicit-knowledge-to-ensure-better-application-development/>)

4- ادمز، س. (2014): "الجامعات الافضل سمعة بالعالم 2014". فورييس، الشرق الاوسط
(تاريخ زيارة الموقع 2015/11/22)

<http://www.forbesmiddleeast.com/news/read/articleid/5661> -

5- دوهن، ب. (1998): "كل شيء بأيدينا". مجلة بوابة الابحاث ، عدد 12

http://www.researchgate.net/publication/246568298_Its_All_in_Our_Heads

6- عبد العزيز، (2012): "مفهوم المعرفة" مدونة التواصل الاجتماعي، (تاريخ الدخول
للنت 2016/4/14).

- <https://aboabdulazizn.wordpress.com/2012/04/27> .

ملحق رقم (1) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية /معهد التنمية المستدامة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة...

تحية طيبة و بعد ،،،،

يقوم الباحث/ة بإعداد دراسة بعنوان " دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات تنمية الموارد البشرية / في جامعة القدس / ابو ديس. يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي. علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم

ملاحظه : نود الاشارة الى ان هذا الاستبيان قد يحتاج لما يقارب 20 دقيقة من وقتك .

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه غير ذلك حدد.....
- 3 - مكان العمل : جامعة فلسطين التقنية (خضوري) جامعة النجاح الوطنية الجامعة العربية الامريكية - جنين.
- 4- العمر : 30 سنه فما دون 31-40 سنه 41-50 سنة 51 سنة فأكثر .
- 5- طبيعة العمل : إداري اكايمي .
- 6- سنوات الخبرة : 4 سنوات فاقل 5-9 سنوات 10-14 سنوات 15- فأكثر .

القسم الثاني : فقرات الاستبانه

يرجى وضع اشارة (√) امام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالي :

المعرفة : هي مجموع الحقائق، ووجهات النظر، و الآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة						
ادارة المعرفة :. هي عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة و تخزينها ونشرها وتوليدها وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الاداء واتخاذ القرار.						
الرقم		الفقرات			بدرجة	
اولا : عمليات ادراة المعرفة						
رقم	تشخيص المعرفة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	تشخيص المعرفة : عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته .					
2	يتم عن طريق البحث والتصفح عبر شبكة الانترنت					
3	يتم عن طريق الخبرات الداخلية					
4	يتم عن طريق الاستعانة بالخبرات من خارج الجامعة					
	يتم عن طريق وضع خطة مستقبلية لتوقع التغيرات التي يمكن ان تطرأ على المحتوى المعرفي داخل الجامعة.					

ويقصد بتوليد المعرفة : عملية ايجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل الجامعة .						
				يتم عن طريق تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية.	توليد	1
				يتم عن طريق توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.	المعرفة	2
				تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار الجامعة .		3
تخزين المعرفة : الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة						
				يتم تخزين المعرفة في ذاكرة الافراد .	تخزين	
				يتم تخزين المعرفة على شكل قواعد بيانات الكترونية.	المعرفة	2
				يتم التخزين في الارشيف ، من خلال الملفات و الاوراق .		3
نشر وتوزيع المعرفة : نقل المعرفة الصحيحة الى الاشخاص الذين يحتاجونها في الوقت والأسلوب المناسب لمساعدتهم في القيام بمهامهم الجوهرية .						
				يتم من خلال عقد الجامعة بشكل مستمر اجتماعات وندوات وورش عمل داخل الجامعة.	توزيع	1
				يتم من خلال شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت)، تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات بسهولة.	المعرفة	2
				يتم من خلال التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.		3

تطبيق المعرفة : الممارسة والاستخدام والاستفادة من الواقع العملي						
					عن طريق افراد ومجموعات عمل متخصصة من داخل الجامعة.	1
					تعتمد الجامعة على اراء افراد ذوي خبرة من داخلها حول نتائج اعمالها وأنشطتها.	2
					هناك مقاييس ومعايير تسيطر وتتحكم من خلالها الجامعة في المعرفة المطبقة .	3
ثانيا : متطلبات تطبيق ادارة المعرفة						
بدرجة					أ - الاحتياجات المعرفية : مجموعة الموارد المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معا (كالأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات والبيانات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب).	
					<u>البيانات والمعلومات</u> : البيانات هي مواد خام يتم جمعها من مصادرها وتقديمها دون احكام اولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها وتصنيفها ووضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي.	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقوم ادارة لجامعة بتوفير للعاملين فيها معلومات تساهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل.	1
					تستخدم ادارة الجامعة اساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفة وتوزعها على العاملين.	2
					تقوم ادارة لجامعة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3

<p><u>المعرفة الضمنية</u> : هي المعرفة المخترنة في عقول الافراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي،مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة في العقل.</p>					
					1 تعمل ادارة الجامعة على تشجيع العاملين على حضور المؤتمرات وورش العمل، واللقاءات العلمية.
					2 يتوفر لدي اعضاء هيئة التدريس معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وجوده متميزة.
					3 يساهم اعضاء هيئة التدريس بتطوير المناهج الدراسية بالجامعة والأنشطة المتعلقة بها.
<p><u>المعرفة الصريحة</u> : هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها.</p>					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1 تحصل الجامعة سنويا على اعداد خريجي الثانوية ومعدلاتهم .
					2 تقوم الجامعة بتوفير قواعد بيانات عن خريجها ونسب المشتغلين منهم والعاطلين وأماكن عملهم وإقامتهم.
					3 يتوفر لدى الجامعة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة.
<p><u>البنية التحتية و التكنولوجيا</u> : هي عبارة عن الاجهزة والمعدات والمكونات المادية الصلبة و البرمجيات المستخدمة وموارد المعرفة.</p>					
					1 توفر الجامعة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عاليه، لتسهيل نقل الافكار والمعرف بين كافة الاقسام والأفراد.

					توفير اساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	2
					توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.	3
<p>راس المال البشري : يقصد براس المال البشري الكادر البشري الذي يقوم بكافة اعمال المنظمة ويعتبر الجانب البشري الجزء الاله في ادارة المعرفة</p>						
					تشجع الجامعة اقامة حلقات النقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	1
					تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها.	2
					تهتم الجامعة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.	3
<p>ب - الوعي المعرفي: المعرفة بأساليب واستراتيجيات ادارة المعرفة واليات ربط المعلومات والمعرفة.</p>						
<p>التخطيط والتنفيذ : يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الاساسية في اعداد الاستراتيجية بشكل عام. وقد تتضمن الاستراتيجية نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة، تحديد مصادر المعرفة داخل وخارج المؤسسة، توفير الجاهزية الالكترونية، ادارة اتصالات مفتوحة وتبادل المعلومات.</p>						
					تستخدم الجامعة اسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.	1
					تعتمد الجامعة على منهج ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	2
					يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	3

امن المعلومات : الحيلولة دون سرقة البيانات من جراء كشف المستندات ، والشبكات الاجتماعية ، والمشاركة غير المرخص بها للبيانات، والاستعمال غير الملائم للبريد الالكتروني.					
					1 تعمل الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المختلفة داخل الجامعة على توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.
					2 تسهم الاجهزة والبرمجيات الموجودة في الجامعة بتوفير معلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.
					3 تحرص الجامعة على توفير الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات.
ثالثا : عناصر الميزة التنافسية (مفتاح القبول، الرسوم الدراسية، جودة المرافق، سمعة الجامعة، خدمة المجتمع، المحتوى المعرفي للمناهج، كفاءة اعضاء هيئة التدريس					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 مفتاح القبول لدى كليات الجامعة مرتفع نسبيا مقارنة بالجامعات الاخرى
					2 تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات اخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون بها.
					3 يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة.
					4 تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات اخرى لتوفير المنح الطلابية.
					5 توفر الجامعة عددا من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.
					6 تحرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية.

					تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وامن خال من الضوضاء والخوف.	7
					توفر الجامعة مساحات كافية تتناسب مع اعداد الطلبة.	8
					توفر الجامعة مرافق خاصة للأنشطة ألا منهجيه.	9
					تسعى الجامعة للحصول على مكانه على المستوى الدولي.	10
					تشعر بالفخر كونك احد موظفي هذه الجامعة.	11
					تشجع الجامعة الابحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع الفلسطيني.	12
					تجهز الجامعة مراكز متخصصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب الافراد.	13
					تشارك الجامعة في الانشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي .	14
اذا كنت اكاديميا ارجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرتين التاليتين						
					تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها.	1
					تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية.	2
					تتسجم المساقات الدراسية وخلق ثقة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية التطبيق.	3

					تحرص الجامعة على تطوير الليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين.		4
					يتمتع الطاقم الاكاديمي في الجامعة بالمعرفة	كفاءة اعضاء هيئة التدريس	1
					يستخدم المحاضر النظم الحديث في التدريس.		2
					يتم تقييم اداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.		3
					تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضر.		4

انتهت الاسئلة

شكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هناء عامر

Hana.f.amer@gmail.com

ملحق رقم (2) لجنة تحكيم اداة الاستبانة

الاسم	مكان العمل
د. سهير ابراهيم عبد الكريم الشوملي	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) طولكرم
د. عمر سميح عمر حجاوي	الجامعة العربية الامريكية (جنين)
د.اسماعيل موسى اسماعيل رومي	جامعة بوليتكنك فلسطين (الخليل)
د. سامر محمد حسن عرقاوي	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) طولكرم

ملحق رقم (3) قائمة الاشكال

الصفحة	الاسم	الرقم
13	علاقة البيانات والمعلومات والمعرفة	1.2
26	عمليات ادارة المعرفة	2.2
54	مخطط هيكلتي للاطار النظري	3.2
85	نموذج الدراسة	11.3

ملحق رقم (4) فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	انواع المزايا التنافسية .	41
1.3	متغيرات الدراسة وارقام العبارات والاسئلة .	74
2.3	اعداد العاملين الاداريين والاكاديميين في الجامعات الثلاث .	75
3.3	اعداد العاملين الاداريين والاكاديميين في العينة في الجامعات الثلاث .	75
4.3	وصف عينة الدراسة حسب متغيراتها الاساسية .	76
5.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عمليات ادارة المعرفة والدرجة الكلية .	78
6.3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتياجات المعرفية والدرجة الكلية .	80
7.3	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الوعي المعرفي والدرجة الكلية .	81
8.3	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال عناصر الميزة التنافسية والدرجة الكلية .	82
9.3	معامل ارتباط بين لكل مجال من مجالات تطبيق ادارة المعرفة والدرجة الكلية للمجال .	83
10.3	معامل الارتباط بين لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية.	84
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال .	90
2.4	نتائج اختبارات للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعا لمتغير الجنس .	95
3.4	نتائج اختبارات للعينات المستقلة على كافة مجالات الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العمل.	96
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي على كافة المجالات .	97
5.4	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادرة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	98

99	اختبار المقارنات البعدية على مجال عمليات ادارة المعرفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	6.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مكان العمل على كافة المجالات.	7.4
101	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير مكان العمل.	8.4
102	اختبار المقارنات البعدية على كافة مجالات الدراسة والمجال الكلي تبعا لمتغير مكان العمل .	9.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة على كافة المجالات .	10.4
104	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير سنوات الخبرة .	11.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العمر على كافة المجالات .	12.4
106	نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال تبعا لمتغير العمر .	13.4
107	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر عمليات المعرفة والميزة التنافسية .	14.4
108	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر عمليات المعرفة والميزة التنافسية.	15.4
108	تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .	16.4
109	اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير عمليات المعرفة والميزة التنافسية.	17.4
110	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات المعرفة والميزة التنافسية.	18.4
110	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	19.4

111	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية.	20.4
111	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية.	21.4
112	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية.	22.4
113	اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية.	23.4
113	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .	24.4
114	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الاحتياجات المعرفية والميزة التنافسية .	25.4
114	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية.	26.4
115	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية .	27.4
115	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر الوعي المعرفي والميزة التنافسية.	28.4
116	اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الوعي المعرفي والميزة التنافسية .	29.4
117	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية .	30.4
117	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الوعي المعرفي والميزة التنافسية.	31.4
118	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية .	32.4
118	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	33.4
119	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	34.4
120	اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	35.4

120	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	36.4
121	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية.	37.4
121	اختبار الانحدار المتعدد بين متغير عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية	38.4
122	نتائج تحليل التباين لتحليل الانحدار المتعدد بين عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية .	39.4
122	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية	40.4

ملحق رقم (5) فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان	الرقم
أ	اقرار
ب	شكر وتقدير
ت	مصطلحات الدراسة
ح	الملخص
خ	Abstract
1	الفصل الاول : خلفية الدراسة :
1	المقدمة..... 1.1
4	مشكلة الدراسة..... 2.1
5	اهمية ومبررات الدراسة 3.1
5	اهداف الدراسة..... 4.1
6	اسئلة الدراسة..... 5.1
7	فرضيات الدراسة 6.1
7	حدود ومحددات الدراسة 7.1
8	هيكلية الدراسة..... 8.1

9 الاطار النظري والدراسات السابقة:	الفصل الثاني:
9 المقدمة	1.2
9 مفهوم المعرفة لغة واصطلاح	2.2
10 مفهوم المعرفة لغة	1.2.2
10 مفهوم المعرفة اصطلاحا	2.2.2
11 العلاقة بين البيانات، المعلومات، والمعرفة	3.2
11 البيانات	1.3.2
12 المعلومات	2.3.2
12 المعرفة	3.3.2
13 اهمية المعرفة	4.2
14 مصادر المعرفة	5.2
15 انواع المعرفة	6.2
16 خصائص المعرفة	7.2
17 ادارة المعرفة	8.2
 مقدمة	
17 مفهوم ادارة المعرفة	9.2
18 اهمية ادارة المعرفة	10.2
19 اهداف ادارة المعرفة	11.2
21 عناصر ادارة المعرفة	12.2
22 مسوغات التحول نحو ادارة المعرفة	13.2

23	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	14.2
23	الاحتياجات المعرفية	1.14.2
25	الوعي المعرفي	2.14.2
25	عمليات ادارة المعرفة.....	15.2
29	نماذج ادارة المعرفة	16.2
34	مشكلات تطبيق ادارة المعرفة	17.2
35	الميزة التنافسية	18.2
35	مفهوم الميزة التنافسية	19.2
	مقدمة	
37	اهمية الميزة التنافسية	20.2
37	خصائص الميزة التنافسية	21.2
38	اساليب تحقيق الميزة التنافسية	22.2
39	مصادر الميزة التنافسية	23.2
40	انواع الميزة التنافسية	24.2
41	عناصر الميزة التنافسية	25.2
41	العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية	26.2
43	ادارة المعرفة في الجامعات	27.2
	مقدمة	
43	مفهوم ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي	28.2
44	اهتمام الجامعات الفلسطينية بإدارة المعرفة	29.2

45	مسوغات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات	30.2
46	عناصر الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية	31.2
48	فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ...	32.2
51	مناقشة فرضيات الدراسة مع الاطار النظري	33.2
54	الدراسات السابقة	34.2
57	تسهم عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، وتوليد المعرفة ، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيقها) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الشمال.	1.34.2
60	تسهم متطلبات ادارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية ، الوعي المعرفي) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.	2.34.2
64	تسهم عمليات ادارة المعرفة مجتمعة من جهة ومن جهة اخرى متطلبات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات الشمال.	3.34.2
67	بالإضافة للدراسات التي تم عرضها حسب فرضيات الدراسة ، هناك العديد من الدراسات العربية و الاجنبية التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثه	4.34.2
69	التعقيب على الدراسات	35.2
70	منهجية واجراءات الدراسة :	الفصل الثالث:
70	مقدمة	1.3

70 منهجية الدراسة	2.3
71 مصادر جمع البيانات	3.3
71 قياس المتغيرات	4.3
72 مجتمع الدراسة	5.3
72 عينة الدراسة	6.3
74 اداة الدراسة	7.3
75 صدق الاداة	8.3
75 صدق الاتصاق الداخلي	1.8.3
81 ثبات الاداة	9.3
82 نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة	10.3
82 نموذج الدراسة	1.10.3
83 متغيرات الدراسة	2.10.3
83 وصف متغيرات الدراسة	2.10.3
85 الاساليب الاحصائية المستخدمة	11.3
86 التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة :	الفصل الرابع :
86 مقدمة	1.4
86 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2.4
92 نتائج فرضيات الدراسة	3.4
92 اختبار الفرضيات	4.4

120 مناقشة الاستنتاجات والتوصيات :	الفصل الخامس:
120 مقدمة	1.5
120 مناقشة النتائج والاستنتاجات	2.5
124 التوصيات	2.3
126 المراجع والمصادر	
138 الملاحق	
150 فهرس الجداول	
154 فهرس المحتويات	