



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة  
جامعة الأقصى - البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى - غزة  
برنامج القيادة والإدارة



رسالة ماجستير بعنوان

## متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

### في جامعات قطاع غزة

إعداد الطالب

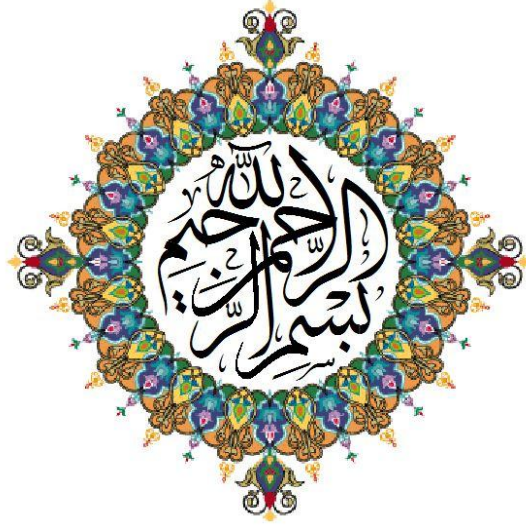
صالح عبد الحكيم عبد الغفور

إشراف الدكتور

علاء الدين خليل السيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1436هـ - 2015م



﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة المجادلة: آية "11")



## الإهداء

إلى المعلم الأول . . معلم البشرية . . محمد صلى الله عليه وسلم

إلى مروح والدي الطاهرة . . رحمة الله عليهما

إلى نزوجتي العزيزة . . مرمر التضحية والفداء

إلى أولادي وفاء ودينا وطارق وأفنان ومحمد ومرغد وشهد . . فلذات قلبي حفظهم الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء . . حفظهم الله

إلى أصدقائي وزملائي جميعاً . . حفظهم الله

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكراً وتقديراً

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لا علم إلا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، وأحمدك حمداً وشكراً لا يجازي نعمك على أن وفققتي لإتمام هذا العمل المتواضع، وصل اللهم وبارك على سيدنا النبي الأمين المبعوث رحمة للعالمين والذي قال في الحديث الصحيح: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

بداية أخص بالشكر وعظيم الامتنان الدكتور / علاء الدين خليل السيد، والذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته عظيمة الأثر تم انجاز هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر والتقدير للجنة المناقشة ممثلة بكل من:

الدكتور / نضال فريد عبد الله، الدكتور / نبيل عبد اللوح

كما وأتقدم بخالص شكري لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم الإثراء الجيد لهذا البحث، كما أتقدم إلى جميع زملائي العاملين في جامعة الأقصى الذين ساعدوني، وإلى جميع الطلبة الذين قاموا مشكورين بتعبئة الاستبانة.

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، داعي المولى القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم، وأن يمكنني من رد الجميل...

الباحث

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014. كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك. وقد اعتمدت الدراسة - في تحقيق أهدافها - على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وقد صلح للتحليل (272) من الاستبانات الموزعة بنسبة 95%، وقام الباحث بتوزيع (40) استبانة كعينة استطلاعية، للتأكد من جودة الاستبانة ومدى قابلية المبحوثين للتعامل معها، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات الإحصائية وعرض بيانات المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة هي حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة. كما أوصت الدراسة بضرورة تفهم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسيها ميزة تنافسية سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعب.

من جهة أخرى أكدت الدراسة في توصياتها على ضرورة تأهيل قدرات العاملين وتطويرها، من خلال التنوع في أنظمة التعليم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المساقات مع خلق ثقافة الجودة.

## Abstract

The study aimed to identify the role played by requirements knowledge management among the Palestinian universities to create a competitive advantage in Gaza Strip according to prospective graduate students during the first semester 2013/2014.

The study also attempts to identify the co-relational relationship between knowledge management as independent variable and selective components of competitive advantage as dependent variable. It also investigates the significance of demographic variables on this relationship that the hypotheses were designed accordingly. The study, to achieve its goals, depended on analytical descriptive approach and random sample method was utilized while sample included (285) persons, the questionnaire as a tool of data collection was used to gather primary data, where, (272) of returned questionnaires were available for data analysis forming 95% of distributed ones. A pilot test has been achieved targeting a sample of (40) respondents to ensure good understanding for the questionnaire. SPSS was used for data analysis to present respondents' characteristics.

The study has come to conclude results mainly; the universities realize requirements of knowledge management in set of factors that are in order, human resource %73.09, organizational culture %72.31, information technology %71.40 and organizational leadership %68.93. Furthermore, there was a strong relationship between requirements of knowledge management and competitive advantage.

The study recommended enhancing university management to facilitate communication among students to exchange ideas and contribute to enrich knowledge further in order to accept a positive criticism to develop the universities. Moreover, the study recommended universities to understand the financial situation of students which, in turn, will assess it to gain competitive advantages, particularly, during the difficult current situation.

On the other hand, the study assures to develop workforce abilities through diversity of education systems by training courses that take in consideration harmony between disciplines and creation of a quality culture.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الإنجليزية ABSTRACT
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 مقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أهمية الدراسة
7	1.4 أهداف الدراسة
8	1.5 أسئلة الدراسة
8	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 حدود الدراسة
11	1.8 متغيرات الدراسة
11	1.9 هيكل الدراسة
12	1.10 مصطلحات الدراسة

<b>الفصل الثاني</b> <b>”الإطار النظري للدراسة ”</b>	
15	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
16	2.1.1 مقدمة
16	2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة
19	2.1.3 متطلبات إدارة المعرفة
21	2.1.4 أسباب ظهور إدارة المعرفة
22	2.1.5 أهمية إدارة المعرفة
23	2.1.6 أهداف إدارة المعرفة
23	2.1.7 وظائف إدارة المعرفة
24	2.1.8 عناصر إدارة المعرفة
26	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
27	2.2.1 مقدمة
28	2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية
30	2.2.3 أهمية الميزة التنافسية
30	2.2.4 خصائص الميزة التنافسية
31	2.2.5 أساليب تحقيق الميزة التنافسية
32	2.2.6 مصادر الميزة التنافسية
33	2.2.7 أنواع الميزة التنافسية
35	2.2.8 عناصر الميزة التنافسية
36	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
37	2.3.1 مقدمة
38	2.3.2 التميز وإدارة المعرفة
38	2.3.3 الموارد كأدوات تميز



39	2.3.4 الإدارة المعرفية والإستراتيجية التنافسية
43	المبحث الرابع: واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة
44	2.4.1 مقدمة
45	2.4.2 ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
45	2.4.3 الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة في الجامعات
46	2.4.4 سمات إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات
47	2.4.5 عوامل نجاح إدارة المعرفة في الجامعات
48	2.4.6 الميزة التنافسية في الجامعات
49	2.4.7 عناصر الميزة التنافسية في الجامعات
52	2.4.8 نبذة عن جامعات قطاع غزة
82	2.4.8.1 الجامعة الإسلامية
56	2.4.8.2 جامعة الأقصى
59	2.4.8.3 جامعة الأزهر
<b>الفصل الثالث</b> <b>”الدراسات السابقة”</b>	
64	3.1 مقدمة
64	3.2 الدراسات المحلية
74	3.3 الدراسات العربية
83	3.4 الدراسات الأجنبية
91	3.5 الفجوة البحثية
<b>الفصل الرابع</b> <b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
97	4.1 مقدمة
97	4.2 منهجية الدراسة
98	4.3 طرق جمع البيانات

99	4.4 مجتمع الدراسة
100	4.5 عينة الدراسة
104	4.6 أداة الدراسة
106	4.7 صدق وثبات الاستبانة
114	4.8 المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الخامس</b> <b>الإطار العملي للدراسة</b>	
118	5.1 مقدمة
119	5.2 تفسير النتائج واختبار الفرضيات
119	5.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي
119	5.2.2 تحليل فقرات الدراسة
150	5.2.3 اختبار الفرضيات
<b>الفصل السادس</b> <b>النتائج والتوصيات</b>	
171	6.1 مقدمة
171	6.2 نتائج الدراسة
176	6.3 التوصيات
177	6.4 الدراسات المستقبلية
178	المراجع
189	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	أنواع الميزة التنافسية وفقاً لما أوردها بعض الباحثين	1
62	أعداد الطلبة المقبولين خلال خمس سنوات	2
99	مجتمع الدراسة	3
100	عينة الدراسة	4
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	6
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير معدل الثانوية العامة	7
104	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص في الثانوية العامة	8
106	مقياس ليكرت الخماسي	9
108	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الأول (متطلبات إدارة المعرفة)	10
110	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني: عناصر الميزة التنافسية	11
112	معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	12
113	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	13
114	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	14
115	مقياس الإجابات	15
119	اختبار التوزيع الطبيعي	16
122	تحليل فقرات البعد الأول (القيادة التنظيمية)	17
124	تحليل فقرات البعد الثاني (الثقافة التنظيمية)	18
127	تحليل فقرات البعد الثالث (القوى البشرية)	19
130	تحليل فقرات البعد الرابع (تكنولوجيا المعلومات)	20
132	تحليل فقرات أبعاد المتغير الأول (متطلبات إدارة المعرفة)	21
134	تحليل فقرات البعد الأول (الرسوم الدراسية)	22

137	تحليل فقرات البُعد الثاني (مفتاح القبول)	23
138	تحليل فقرات البُعد الثالث (سمعة الجامعة)	24
140	تحليل فقرات البُعد الرابع (جودة المرافق)	25
143	تحليل فقرات البُعد الخامس (كفاءة الهيئة التدريسية)	26
145	تحليل فقرات البُعد السادس (المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور)	27
148	تحليل فقرات البُعد السابع (خدمة المجتمع)	28
149	تحليل فقرات أبعاد المتغير الثاني (عناصر الميزة التنافسية)	29
151	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والرسوم الدراسية	30
152	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومفتاح القبول	31
154	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وسمعة الجامعة	32
155	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة المرافق العامة	33
156	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة الهيئة التدريسية	34
158	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور	35
160	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وخدمة المجتمع	36
161	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية	37
163	نتائج اختبار t للفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى الجنس	38
165	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى اسم الجامعة	39
166	اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل	40
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة	41
169	نتائج اختبار t للفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى التخصص في الثانوية العامة	42

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
190	قائمة المحكمين	1
191	الاستبانة في صورتها النهائية	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- متغيرات الدراسة
- هيكل الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

تعد إدارة المعرفة Knowledge Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في منظمات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة؛ التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس "رأس المال" وإنما "المعرفة"، ولهذا فقد حاز الاستثمار في المعرفة على اهتمام مختلف المؤسسات؛ مما دفع قادة منظمات الأعمال لاعادة النظر في أولوياتهم الاستراتيجية. وحيث أن الاقتصاديات الجديدة للمعرفة ستؤثر في أشكال المنافسة بين الشركات فقد أصبح القائد الإداري يدرك أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة (حسين، 2008).

إن المعرفة تمكن الجامعات من إعادة تحديد أهدافها وسياستها وهندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية فيها؛ الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بها بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس؛ ووضع ذلك أمام الجامعات تحديات للبحث في أفضل السبل لإدارتها، من أجل تشجيع عمليات إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها وتطبيقها والتي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية والتجديد والابتكار. ومن هذا المنطلق فإن الجامعات معنية بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة كما أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير على إدارة المعرفة بطريقة فاعلة باعتبارها محكاً رئيساً يحدد معايير تقدم الجامعات، وفي هذا السياق، أكدت منظمة اليونسكو على أهمية تعهد

الجامعات بتطبيق إدارة المعرفة لما تحقّقه من ميزة تنافسية سيما وأنها تشهد تحدياً في المعلومات ووسائل حفظها ونشرها وتطبيقها. (اليحيوي، 2011)

ولعل من أبرز التجارب العالمية الناجحة في إدارة المعرفة ما قامت به جامعة (مينيسوتا دولوث) بأمريكا فقد أنشأت مركزاً متخصصاً لإدارة المعرفة وسط الحرم الجامعي ويقدم خدماته للطلاب والموظفين، في اشارة للالتزام بالتغيير المستمر والتقييم والتطوير في إدارة السجلات التعليمية والمهنية، أما في جامعة الملتيميديا بماليزيا فيدير المعرفة نخبة من أعضاء هيئة التدريس يشرفون على موقع على الانترنت افتتح عام 2002 ويضم مقدمة تعريفية ووصلات تقنية لأفضل الممارسات الصناعية والكتب والمقالات والمؤتمرات ذات العلاقة (المنيع، 2012).

وتدرك الدول المهتمة بالتنمية الاقتصادية -أكثر من غيرها- أن التعلم الجيد هو مفتاح التنمية، لذلك دأبت على الاهتمام بالمؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، ومع انطلاق نظم إدارة المعرفة أصبح من الضروري تحديد الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي التي تمكن من تحقيق أهداف النظام الأكاديمي والإداري لتحقيق متطلبات الرقي والتقدم. وتنصب اهتمامات الجامعات الفلسطينية بإدارة المعرفة على إيجاد مجتمع المعرفة القادر على تنظيم وتوليد المعرفة، بل والتشارك في هذه المعرفة مع الآخرين، والعمل على تطبيقها لحل ما يواجهه من مشكلات (عودة، 2010). لذلك اكتسبت إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية أهمية واضحة كمؤشر لنجاحها وفي إسهامها للتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ويتعاظم دور الجامعات الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على الموجودات الفكرية وتحديداً الأصول المعرفية والاستثمار



فيها بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو العملية، والذي يعد هو الآخر من مقومات تعاضم تلك الميزة. (العلول، 2011).

انطلاقاً مما سبق، وباعتبار أن مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات - من خلال إدارة المعرفة - أصبحت اليوم تتمتع بميزة تستقطب بواسطتها أعداد أكبر من الطلاب في تخصصات مختلفة، فإن النجاح في إدارة تلك الجامعات للمعرفة يعدُّ بَدْءاً رئيساً لانتقاء الطلبة المبدعين، وتحسين مخرجات التعليم الجامعي. وفي ظل محدودية الدراسات العلمية الهادفة إلى مناقشة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات على المستوى العالمي والمحلي، لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف البحث في دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تعمل الجامعات الفلسطينية في ظروف استثنائية، فهي تتأثر بعوامل البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية، بجانب القيود المفروضة عليها بشكل غير مباشر، فقلة البدائل والاعلاق المستمر شكل تحدياً أمام سفر الطلبة للالتحاق بجامعات متميزة في الخارج، بجانب ارتفاع تكاليف السفر بفرض أنه متاح أمام الطلبة وهذا غير صحيح غالباً. بالرغم من الرسوم الجامعية تبدو هي العامل الأهم في اختيار الجامعة إلا أن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية مثل (مفتاح القبول، سمعة الجامعة، جودة المرافق العامة، كفاءة الهيئة التدريسية..الخ) (المقادمة، 2013؛ أبودية، 2011؛ عبد المنعم، 2010). فالجامعات في قطاع غزة تسعى لتحقيق مستوى معرفي يضمن لها المنافسة العالمية؛ وقد أحرزت تقدماً في جانب، وبقيت جوانب أخرى بحاجة للمزيد، وتحث إدارة المعرفة مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في الجامعات اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون الإدارة ليست ذات نفع.

إن توظيف المعرفة في الجامعات يسهم في إيجاد مجتمع معرفي قادر على مواكبة التطور، وتحقيق الريادة بين المجتمعات، ومع تزايد أعداد الجامعات في قطاع غزة، زادت البدائل أمام الخريجين، إلا أن الملاحظ أن عدد من الملتحقين لا زالوا يفضلون جامعات عن غيرها، يا ترى لماذا تفضل جامعات عن غيرها، وهل تسعى تلك الجامعات في إطار المنافسة الهادفة إلى استقطاب الطلبة، وهل لإدارة المعرفة دور في ذلك، وهل يؤهلها ذلك للمنافسة محلياً وربما عالمياً؟. تسعى كل جامعة إلى جذب النوعية الأفضل من الطلبة، وتتنافس في تقديم التسهيلات كخفض مفتاح القبول، أو تخفيض الرسوم أو المنح والاعفاءات، وقد ظهر واضحاً في تتبع أعداد الملتحقين

في الجامعات على مدار خمس سنوات، حيث تنامي عدد الملتحقين في جامعة الاقصى بزيادة مقدارها 25% مقارنة مع متوسط الخمس سنوات الماضية، وبلغ التغير في معدل الالتحاق 13% ، 3% على الترتيب لجامعتي الازهر والاسلامية، في حين اتسمت الثانية بثبات نسبي في أعداد الملتحقين على مدار أربعة سنوات (المصدر: دائرة القبول والتسجيل بالجامعات الثلاث، 2013).  
يا ترى هل فقدت أو اكتسبت أي من تلك الجامعات ميزات تنافسية وهل كان لإدارة المعرفة علاقة في تحقيق ذلك؟ لذا فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور متطلبات إدارة المعرفة في جامعات قطاع غزة في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة ؟

### 3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: أهمية الدراسة للباحثين:

1. تعد هذه الدراسة للباحثين إضافة علمية وتحليلاً موضوعياً عن دور إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها

في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، سيما وأن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع -

تحديداً في المجتمع الغزي - تعد قليلة نسبياً.

2. يمكن اعتبار نتائج هذه الدراسة عنصراً مساعداً للباحثين لمقارنة النتائج مع مؤسسات أخرى

وكذلك في إعداد الأبحاث والدراسات التفصيلية ودراسة المزيد من المتغيرات الأخرى مع

متغيرات الدراسة الحالية.

ثانياً: أهمية الدراسة للجامعات:

1. تعد هذه الدراسة دليلاً يسترشد به العاملون في الجامعات يساعدهم في اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير.

2. تقف هذه الدراسة على أسباب تفضيل بعض الطلبة جامعات بعينها عن جامعات أخرى، وتعد هذه النتائج ربما مهمة بالنسبة للجامعات ترشدها في التخطيط لاستقطاب الطلبة، وتساعد في التعرف على أولويات الطلبة واهتماماتهم.

ثالثاً: أهمية الدراسة للمجتمع:

تعد هذه الدراسة مهمة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني كونها تبحث دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وتعود هذه الأهمية على أنها تعزز علاقة الجامعات بالمجتمع، وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة التي تصب كلها في مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفراد.

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ومتطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. التعرف على الميزات التنافسية في كبرى جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة.
3. دراسة العلاقة الارتباطية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية والميزة التنافسية في تلك الجامعات.

4. تسليط الضوء على فروق خصائص المبحوثين الدالة إحصائياً في دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة في جامعات قطاع غزة والميزة التنافسية في تلك الجامعات.

### 1.5 أسئلة الدراسة:

حتى تتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها فإنها تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما واقع متطلبات إدارة المعرفة في جامعات قطاع غزة؟
2. ما واقع الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم؟
3. ما دور متطلبات إدارة المعرفة في جامعات قطاع غزة في خلق ميزة تنافسية فيها؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة بين جامعات قطاع غزة بالنسبة للميزة التنافسية تعزي للمتغيرات الديموغرافية؟

### 1.6 فرضيات الدراسة:

صممت الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها فرضيتين رئيسيتين، الفرضية الأولى تدرس العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وقد تفرع منها سبع فرضيات فرعية، أما الفرضية الثانية فتحتكم إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية في دراسة العلاقة بين كلا المتغيرين (المستقل والتابع) وذلك على النحو التالي:

• الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين

متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وتنقسم هذه الفرضية إلى سبع فرضيات فرعية كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

والرسوم الدراسية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

ومفتاح القبول.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

وسمعة الجامعة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

وجودة المرافق العامة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

وكفاءة الهيئة التدريسية.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

وخدمة المجتمع.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة" تعزى لمتغير الجنس، الجامعة، معدل الثانوية العامة، التخصص في الثانوية العامة، الكلية.

#### 1.7 حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على جامعات قطاع غزة الحكومية والأهلية (الإسلامية، والأقصى، والأزهر)، التي مضى على تأسيسها أكثر من عشرة أعوام<sup>(1)</sup>.
- **الحد البشري:** الطلبة المتوقع تخرجهم خلال الفصل الدراسي الأول 2014/2013 في الجامعات الثلاثة (الإسلامية، والأقصى، والأزهر).
- **الحد الزمني:** قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من الطلبة المتوقع تخرجهم خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2014/2013 وقد تم جمع البيانات خلال ذلك الفصل.

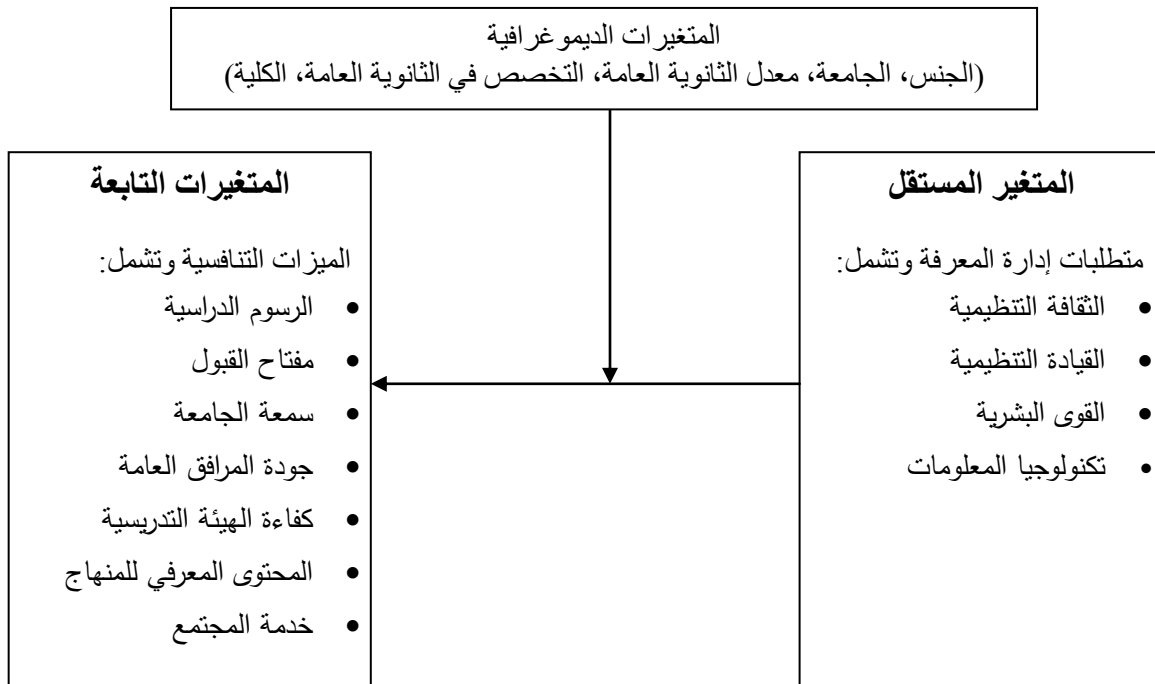
<sup>(1)</sup> تصف الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ضمن الجامعات العامة وفق تصنيف وزارة التربية والتعليم العالي الإدارة العامة- وزارة التربية والتعليم العالي (د. محمد الأعرج- مدير عام الكليات في التعليم العالي- مقابلة 2015/01/26).

## 1.8 متغيرات الدراسة

- **المتغيرات المستقلة:** متطلبات إدارة المعرفة وتشتمل على أربعة أبعاد فرعية هي (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات) (المدلل، 2012).
- **المتغيرات التابعة:** الميزة التنافسية وتشتمل على سبعة أبعاد فرعية هي (الرسوم الدراسية، مفتاح القبول، سمعة الجامعة، جودة المرافق العامة، كفاءة الهيئة التدريسية، المحتوى المعرفي للمناهج ومواكبة التطور، خدمة المجتمع) (المقادمة، 2013؛ أبودية، 2011؛ عبد المنعم، 2010).
- **المتغيرات الديموغرافية:** وتشمل خمسة متغيرات هي؛ الجنس، الجامعة، معدل الثانوية العامة، التخصص في الثانوية العامة، الكلية.

## 1.9 هيكل الدراسة:

متغيرات الدراسة والعلاقات المراد اختبارها من خلال الشكل التالي:



- الشكل من إعداد الباحث.



1.10 مصطلحات الدراسة:

أ. المصطلحات العلمية:

- إدارة المعرفة: "هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (عليان، 2012:157).
- الميزة التنافسية: "هي الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها" (القطب، 2012:80).
- جامعات غزة: "هي مؤسسات تعليم عالٍ تأسست منذ 1978 م وتهدف إلى توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة والشعب الفلسطيني ولا تقدم تعليماً مجانياً" (العلول، 2011:98).

ب. المصطلحات الإجرائية:

- الثقافة التنظيمية: "وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الأنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر احد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة" (العلي وآخرون، 2006:305).
- القيادة التنظيمية: "هي القدرة على التأثير في التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (نجم، 2011:23).

- القوى البشرية: "يقصد بها الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع" (المدلل، 52:2012).
- تكنولوجيا المعلومات: "كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها" (العاني، 63:2009).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
- المبحث الرابع: واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية

## المبحث الأول

### مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

- مقدمة
- مفهوم إدارة المعرفة
- متطلبات إدارة المعرفة
- أسباب ظهور إدارة المعرفة
- أهمية إدارة المعرفة
- أهداف إدارة المعرفة
- وظائف إدارة المعرفة
- عناصر إدارة المعرفة

## المبحث الأول

### مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

#### 2.1.1 مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتاج ثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب، والبرمجيات، وكذلك العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة التي أدت إلى تحقيق أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وإدارة المعرفة تعد منحى جديد نسبياً اهتمت به المؤسسات لتحقيق أهدافها، ويعد هذا المنحى من أهم التوجهات التي أبرزت اهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري سيما وأن إنشاء المعرفة ونشرها هي مهمة تحتاج إلى الجهد البشري بالدرجة الأولى والمباشرة، يقدم هذا المبحث نبذة عن إدارة المعرفة حيث يعرض مفهومها وأسباب ظهورها في عرض تاريخي مختصر، بالإضافة إلى أبرز متطلباتها. كما يسلط هذا المبحث الضوء على وظائف إدارة المعرفة وعناصرها الرئيسية، بالإضافة إلى تناوله لأهميتها والأهداف التي يمكن أن تحققها للمؤسسة.

#### 2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

حظي مفهوم المعرفة باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين منذ آلاف السنين، وأظهر تأثيراً هائلاً على المنظمات في العصر الحديث أيضاً؛ باستغلال للمهارات والخبرات والقدرات للعاملين في المنظمة، ومفهوم إدارة المعرفة جديد وغريب - إلى حد ما - رغم تزايد الاهتمام به في العقدين الأخيرين ولازال هناك جدل حول إدارة المعرفة حيث يتصور البعض أن إدارة المعرفة مرادف

لمصطلح إدارة المعلومات، ويرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق آخر أن إدارة المعرفة هي أحدث منتجات صانعي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال لإسهامها في تحقيق الربحية والتقدم (عليان، 2012)، إلا أن هذا المفهوم لا يعبر عن إدارة المعرفة بشكل مباشر كما تتناولها الدراسة الحالية.

لذا، تعرف إدارة المعرفة بأنها "الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة" (حسن، 2008:16).

فهي إذاً مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تعمل على إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع Innovation واتخاذ القرار، وإيجاد بيئة محفزة لتسهيل عملية نقل ومشاركة المعرفة، أي قدرة المنظمة على الاكتساب والاشتراك والانفتاح من المعرفة لكي يمكنها من الديمومة والنجاح بالتركيز على الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية Vision الثاقبة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها (حسن، 2008).

وهناك من ربط بين مفهوم إدارة المعرفة ووظائف الإدارة الرئيسية، فلقد عرفها وفق هذه الرؤية Wiig على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" (الزيادات، 2008:55).

وهناك عدة تعريفات تفاوتت مركزة على الجوانب الفنية التخصصية فتارة هي نمط إداري،

وأخرى مجموعة خبرات ومهارات، أو أنشطة وعمليات، كما في التعريفات التالية:

• إدارة المعرفة هي "نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها

وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل

ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية" (العلول، 2011:60)

• أو هي "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة

وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها

وتطبيقها" (المدلل، 2012:31).

• أو أنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد

المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه

رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات

التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة" (الزطمة، 2011:30).

• وعرفت أيضاً بـ "أنها استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد

المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"

(الرقب، 2011:24).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها قد تناولت مفاهيم عدة في وصفها وتقديمها لإدارة المعرفة،

فهناك من ركز على العملية الإدارية وهناك من ركز على السياسات وإن كان هناك تشابه فيما

بينها حيث تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، ومن

خلال دراسة التعريفات السابقة، يستنتج الباحث تعريفاً لإدارة المعرفة هو الأكثر توافقاً مع الدراسة الحالية باعتبارها تركز على الجامعات، لذا فإن إدارة المعرفة لأغراض الدراسة الحالية تعرف بأنها: التوظيف الأمثل للمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية المتوفرة لدى أفراد المعرفة في المنظمة، بدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة لتحقيق أهدافها في إطار التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة ميزة تنافسية.

### 2.1.3 متطلبات إدارة المعرفة:

لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة بشكل عام، وفي الجامعات على وجه الخصوص، فإن ثمة متطلبات لا بد من تحقيقها (عليان، 2012) وهي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): ويقصد بها الحاسوب

والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2. توفير الموارد البشرية اللازمة: وتعد من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف

نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازم لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3. الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد

تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل، لذا لا بد من هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة الإبداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.



4. العامل الثقافي: عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع

مشارك بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وإيجاد ثقافة

تنظيمية ومجتمعية داعمة للمعرفة.

ويرى ماضي (2011) أن متطلبات إدارة المعرفة هي:

1. دعم الإدارة العليا المتواصل لإستراتيجية إدارة المعرفة.
2. توفير بنية تكنولوجية تساعد على خلق وتوزيع المعرفة في المنظمة.
3. توفير كادر بشري قادر على خلق وتطوير إدارة المعرفة.
4. توفير قنوات متعددة لتسهيل نشر ونقل المعرفة.
5. تشجيع العاملين على الإبداع والتعلم داخل وخارج المنظمة.
6. دعم وتشجيع التدريب المستمر والتعلم لأفراد المنظمة.

في ضوء ما سبق، وبعد دراسة متطلبات إدارة المعرفة كما تناولها الباحثون السابقون؛ يلخص

الباحث المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في الآتي:

1. القيادة: لا بد أن تتبنى الإدارة العليا أنظمة إدارة المعرفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين، والقدرة على الاتصال المرن والفعال.
2. تكنولوجيا المعلومات: أصبح لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وخلق بيئة داخلية تشجع التعلم والمعرفة.
3. القوى البشرية: نظراً لدور القوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت متطلباً يدفع المنظمة لتركز اهتمامها في تطوير وتنمية مهارات وخبرات العاملين.

4. الثقافة التنظيمية: تعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، إذ إن الثقافة التنظيمية الدافع القوي المحرك لسلوك العاملين وقرارات إدارة المنظمة، وكلما كانت معتقدات الإدارة والعاملين في اتجاه التغيير والتطوير أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بسهولة ويسر.

#### 2.1.4 أسباب ظهور إدارة المعرفة:

بدأ مصطلح إدارة المعرفة بالظهور منتشراً في مناحي مختلفة وكان من أبرز الأسباب التي أدت إلى ظهوره (الساعد وحريم، 2004) ما يلي:

1. عولمة الاقتصاد حيث تنتقل المعلومات المرتبطة بالاقتصاد بسرعة كبيرة بين الأقطار من جهة وداخل المنظمات من جهة أخرى.

2. تعاظم دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تعمل على تخفيض التكلفة ورفع جودة موجودات المنظمة.

3. تنامي قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة والتي تفوقت على قدرات العامل في استيعابها وتحليلها.

4. ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات السريعة في كثير من الحالات.

5. زيادة التعقيدات في السلع والخدمات على حد سواء.

6. استناد الأعمال والنشاطات على قواعد بيانات ومعلومات الامر الذي تطلب إدارتها بفعالية.

7. تفرع إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، وتعدد أنواع المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

8. نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات، خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتجديد والتنوع.

9. زيادة التغير السريع في احتياجات المواطنين، جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير مناسبة لمواكبة تلك التغيرات.

### 2.1.5 أهمية إدارة المعرفة:

لعل من أبرز مؤشرات تميز المؤسسات إدارتها الفاعلة، سيما وأن إدارة المعرفة تحقق للمنظمة دعماً تطويرياً، ويمكن التعبير عن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية (الزيادات، 2008):

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع جودة موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.

3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

4. تعمل إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.

6. تعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.

7. توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية، عبر تمكين المنظمة تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

8. تتيح إدارة المعرفة الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل

لتعزيز المعرفة التنظيمية.

#### 2.1.6 أهداف إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تهدف في مجملها إلى إشاعة ثقافة المعرفة في المؤسسة هذا بالإضافة إلى

مجموعة من الأهداف كما ذكرها (أبو فارة، 2004) وأهمها التالي:

1. تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها.

2. القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

3. القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في التحسين والتطوير وتقديم منتجات

وخدمات جديدة.

4. القدرة على التحقق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع

الإداري والرفع التنظيمي.

5. القدرة على التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية.

6. القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة

على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

#### 2.1.7 وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة بالعديد من الوظائف التي تهدف إلى تحقيق الفاعليه في المؤسسة، فهي بالإضافة

إلى أنها تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح التنظيمي فإنها تقدم مجموعة من الوظائف الرئيسية

لخصها (عليان، 2012) فيما يلي:

1. الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
2. وضع أنظمة خاصة بالحوافز أو الإسهام في ذلك.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
4. توفير الوسائل اللازمة لإبداع أفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

### 7.1.2 عناصر إدارة المعرفة:

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة عناصر أساسية يعد توافرها مهماً حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وأبرز هذه العناصر كما أوردها (Lee&Choi، 2003) ما يلي:

1. **التعاون Collaboration**: يمثل المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر إيجابياً في عملية خلق المعرفة بين الأفراد والأقسام والوحدات.
2. **الثقة Trust**: وتعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، وتعمل الثقة على تسهيل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. **التعلم Learning**: يعبر عن عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أفرادها بما يؤهلهم بفاعليه في عملية خلق المعرفة.

4. المركزية **Centralization**: تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا

للمنظمة، ويحتاج خلق المعرفة إلى مركزية عالية.

5. الرسمية **Formalization**: تعكس المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، والسياسات

والإجراءات القياسية؛ المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة،

ومع ذلك؛ يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عالٍ من المرونة أثناء تطبيق الإجراءات والسياسات

مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6. الخبرة الواسعة والعميقة **T.shaped skills**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في

المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

9. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات **IT Support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن

أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، يرى كثيرون أن تكنولوجيا المعلومات

عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

10. الإبداع التنظيمي **Organizational Creativity**: هو القدرة على خلق المنتجات،

والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة المبتكرة من الأفراد الذين يعملون معاً في نظام

اجتماعي حاذق ومعقد، وتلعب المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

# المبحث الثاني

## الميزة التنافسية

- مقدمة
- مفهوم الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية
- خصائص الميزة التنافسية
- أساليب تحقق الميزة التنافسية
- مصادر الميزة التنافسية
- أنواع الميزة التنافسية
- عناصر الميزة التنافسية

## المبحث الثاني

### الميزة التنافسية

#### 2.2.1 مقدمة:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمى، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة، لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق الميزة التنافسية. يشبه الباحث الميزات التنافسية - إلى حد ما - بالمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بثبات ونجاح.

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعزز من قدرتها التنافسية، وبالتالي تزداد البدائل المتاحة أمامها في تحقيق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات، فضلاً عن الثبات والاستقرار النسبي وإطالة عمرها الزمني. من جهة أخرى، فإن للميزة التنافسية فوائد في ثبات المنظمات أمام التغيرات المفاجئة كالتقلبات الاقتصادية، أو دخول منافسين جدد أقوى. كما أن امتلاك المنظمة لميزات تنافسية يعزز من قدرتها التفاوضية مع الموردين وكذلك يمكنها من تقديم خدماتها أو منتجاتها باستقرار نسبي.

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدبيات المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية موضعاً مفهوماً، وأهميتها وخصائصها وطرق تحقيقها، وأنواعها، كما يتناول المبحث أيضاً مصادر الميزة التنافسية وأبرز عناصرها.



## 2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة الإستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Andreuws Christensen كما ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بفاعليه المنظمة القادرة على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى، فالمنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات عملائها والعاملين بها أو المساهمين في ملكيتها ولن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أمام منافسيها، تلك الميزة تكون نسبية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة حيث تميز المنظمة فترة زمنية أطول لا يستطيع المنافسون خلالها تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (السالم، 2009).

ومن العوامل التي حددت ضمن هذا المفهوم (التحديات، الفرص، نقاط الضعف، ونقاط القوة) إذ تحدد التحديات بفعل عوامل خارج المنظمة، ونقاط القوة تعبر عن قدرات وإمكانات المنظمة داخلياً ويعبر عنها بالميزة التنافسية، وفي فترة الثمانينات، برز التأكيد على مفهوم الهيكل التنافسي، وضمنه العمليات، وظهرت النظرة المستندة لموارد المنظمة وكان ذلك تعزيزاً لمفهوم الميزة التنافسية، ويستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي (حسن، 2012):

- أنها نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من المنظمة وتحقق قيمة لها.
- أنها تتعكس على كفاءة أداء المنظمة أو ما تقدمه للزبائن أو كليهما.

- أنها تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين" (Macmillan & Tampoe, 2000:68).

وعرفها القطب (80:2011) بأنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها".

وهناك من عرفها بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (السلمي، 2001:104).

وعرفها Lynch(2000:153) فقال: "هي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه".

وعرفها أبو بكر (13-14:2006) بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وإلى تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية".

ومن خلال مراجعة التعريفات السابقة وما تضمنته من معانٍ معبرة عن الميزة التنافسية؛ فإن الباحث يعرفها بأنها: مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل.

### 2.2.3 أهمية الميزة التنافسية:

تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية (الغالبى وإدريس، 2007):

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
3. تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطوير التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فان هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
5. كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

### 2.2.4 خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي (نجم، 2004):

1. تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
  2. تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.
  3. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية .
  4. تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
  5. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- 2.2.5 أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية (الشيخ و بدر، 2004):

1. **الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency):** فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.
2. **الجودة المتفوقة (Superior Quality):** إن تحقيق المنظمة لمستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها وخدماتها سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها والبقاء والاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
3. **الإبداع المتفوق (Superior Innovation):** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، وبعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

#### 4. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون (Superior Customer Responsiveness):

تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواعة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

#### 2.2.6 مصادر الميزة التنافسية:

إن مصادر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة

لمفهومها العام الواسع وهي (pitts & lei، 1996):

1. **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل

الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد

تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري،

والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

2. **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما

يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب

على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. **الخيارات الإستراتيجية:** وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية

الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

2.2.7 أنواع الميزة التنافسية:

تتنوع الميزة التنافسية بتنوع النشاط وحجمه، ومن أبرز أنواعها كما يراها (السلمي، 2001)

ما يلي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة

لقيمة المنتج أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف،

حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل ومن

بين هذه العوامل مراقبة التعلم إذ إن التعلم هو نتيجة الجهد المتواصل والمبذول من قبل

الإدارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكلفة الأيدي العاملة

فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

2. **ميزة التميز:** تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون لها المقدرة على امتلاك خصائص

نوعية تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى تمتلك المنظمة هذه الميزة يجب أن تستند إلى عوامل

التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثاره بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما

يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم

امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل.

وأشار (الغالبى وإدريس، 2007:311) إلى بعض أنواع الميزة التنافسية وفقاً لما أوردها

بعض الباحثين في جدول (1):

جدول (1)

أنواع الميزة التنافسية وفقاً لما أوردها بعض الباحثين

الباحثون	أنواع المزايا التنافسية
Evans1993	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع
Certo&Peter1995	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Mintzberg&Quinn1996	نوعية - الإسناد - السمعة - السعر - التصميم
Krajewski&Ritzman1999	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Best1997	كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع
Slack et...al 1998	التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية - الإبداع
Macmillan&Tampo2000	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

• المصدر الغالبي وإدريس، 2007 .

بالإشارة على الجدول السابق أغلب الدراسات السابقة عند حديثها عن الميزة التنافسية تم التركيز على التكلفة والنوعية والمرونة، في حين أضافت بعض الدراسات عناصر أخرى كالتميز والوقت والإبداع والتصميم والتكنولوجيا وسهولة الاستخدام.

## 2.2.8 عناصر الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية، ومن أهمها (الرابعة، 2006):

1. **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن عدم توفرها يعد حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان؛ التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تترأس أولويات المعادلة التنافسية.
2. **رأس المال:** لقد كان توافر رأس المال في المنظمات قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى على تراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق المنافسة.
3. **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تقتصر على منظمة بعينها، حيث تستطيع الكثير من المنظمات الحصول على التكنولوجيا.
4. **الموارد البشرية:** يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.



## المبحث الثالث:

# علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

- مقدمة
- التميز وإدارة المعرفة
- الموارد كأدوات تميز
- الإدارة المعرفية والإستراتيجية التنافسية

## المبحث الثالث

### علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

#### 2.3.1 مقدمة:

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، وإن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، والجودة العالية، وسرعة التسليم، والمرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية تستند إلى قدرة المنظمة على التعليم المشترك وخاصة المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، لم يعد كافياً في الوقت الحاضر بل أضيف إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

إن بناء أو امتلاك المزايا التنافسية في أي منظمة يتطلب جهوداً من البحث العلمي والتطوير، يتفاوت الاهتمام في ذلك بتخصيص وحدات لهذا الغرض في بعض المنظمات، أو جعلها مهمة يقوم بها أفراد وربما مستشارين خارجيين في أحيان أخرى، وحيث أن الجامعات منارة للمعرفة، فهي أولى المؤسسات في إدارتها للمعرفة تهدف في ذلك توظيف تلك المعرفة لتعزيز مكانتها لتحقيق مزايا تمثل عوامل جذب للطلبة لاختيار أفضل المدخلات في العملية الأكاديمية.

يسلط هذا المبحث الضوء على العناوين التي جمع كل من الميزة التنافسية كنتيجة لإدارة المعرفة مع استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة بشيء من التفصيل.

### 2.3.2 التميز وإدارة المعرفة:

إن الإبداع وترقيم منتجات نتيجة التطور التكنولوجي أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر، كما أن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، تهدف إلى زيادة قدرتها على إبداع تكنولوجي عام يستند إلى المعرفة الواسعة والقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن تطويرها في وجود المعرفة، وإذا كانت الميزات التنافسية قديماً يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو تختفي وتزول سريعاً لوجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية كون المعرفة التي تستند إليها تمثل الخصائص الإستراتيجية للمنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين (الزيادات، 2008).

### 2.3.3 الموارد كأدوات تميز:

تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً ويتمتع بميزة تنافسية يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها (الزيادات، 2008):

1. أن يكون المورد ثميناً: يمكن القول إن قيمة المورد البشري تتجلى في أن المعرفة سوف تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وتمكن المنشأة من البقاء في منافسة الآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست قليلة.
2. أن يتسم بالندرة: كون المعرفة نادرة لأنها مرتبطة بحاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى.

3. لا يمكن تقليده بسهولة: إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولعل بصماتها المميزة والتي تكتسب عبر فترة زمنية بمشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك تجعلهم مختلفين عن المنظمات الأخرى.

4. لا يمكن إحلال بديل محله: فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذين لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

#### 2.3.4 الإدارة المعرفية والإستراتيجية التنافسية:

يعد الربط بين الإدارة المعرفية والإستراتيجية التنافسية من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحقيق والدراسة سيما عند ربطهما بالميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتم الاستناد إلى حقيقة وهي ضرورة اقتناع المديرين بمسألة أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية والتطبيق الصحيح لها يحمل فوائد عظيمة في تحقيق الميزة التنافسية (مصطفى، 2001). أغلب الدراسات التي تحدثت عن علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية تناولت المؤسسات الخاصة من بنوك وشركات، ولكن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في الجامعات، وهناك بعض الأسباب التي لم تدفع الباحثين إلى تناول الموضوع، وذلك أن الجامعات مؤسسات لا تهدف إلى تحقيق الربح إنما تقديم خدمات للطلبة.

وأشارت بعض الدراسات إلى عناصر أخرى مثل: دراسة المقادمة (2013) في الكفاءات البشرية، ودراسة أبو غبن (2012) في التعليم الإلكتروني، بأنها قد تكون مؤثرة في خلق ميزات تنافسية أكثر من إدارة المعرفة، ولكن كم سيكون تأثير إدارة المعرفة.

وبناءً على الدراسة التي قام بها (Zack (2000 وتضمنت (25) منظمة على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتي توصلت إلى أنه يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال تمكينها من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، بالاعتماد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما تدرك المنظمات وتقتنع بالعلاقة بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض تأكيدها على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة لضمان الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المنبثقة عن إدارة المعرفة.

من جهة أخرى، فإن الدراسة التي قامت بها الشرفا (2008)، والتي هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة؛ قد توصلت إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير وفعال في تحقيق تنافس بين المنظمات في قطاع غزة، حيث توفر للمديرين معرفة قيمة ومميزة فيما يتعلق بالمنافسين، والعملاء، كذلك فعالية وكفاءة العمليات والثقافة، والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات، ومن جهة أخرى فإن نجاح المؤسسة وتقدمها يرتبط بشكل قوي ومباشر بمدى معرفة عاملها بكيفية إنجاز أعمالهم، وهذا يؤدي إلى أن تصبح المعرفة أساساً للمنافسة بين المؤسسات، كذلك يوجد اهتمام كبير في مدى معرفة المنظمة بالتكنولوجيا المناسبة التي تستخدمها المنظمات المنافسة وفيما يتعلق بتطلعاتها المستقبلية، كما تلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات الموجودة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها التقدم على المنافسين، وأن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة

التنافسية (جودة المنتجات، والأداء المالي، والسيطرة على الاسواق، وكفاءة العمليات، والإبداع والتطوير).

وتوصلت داسي (2006) في دراسته التي هدفت إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية إلى وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وفي دراسة أخرى لـ الجناي (2006) فقد تم اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وأثرها على التفوق التنافسي، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقات ارتباط وتأثير قوية بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي.

لم تقتصر تلك النتائج والعلاقات على الدراسات العربية، بل أيضاً جاءت النتائج مؤكدة في الدراسات الأجنبية، وعلى سبيل المثال دراسة (Mundra and others (2011 التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، وتوصلت إلى أن العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة هو الابتكار، وهو أمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي تقدمها الشركة.

أما دراسة العلول (2011) فقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث أكدت على أنه من الضروري جداً أن تتبنى الجامعات الفلسطينية مبدأ إدارة المعرفة لكي تستطيع مواكبة التقدم الحضاري والتسارع الفكري العالمي من أجل بناء الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك أن الجامعات أحوج

المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها من أجل إيجاد جيل قادر على مواكبة التقدم الحضاري، كذلك أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يوجه المعرفة وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها وابتكار وتوليد معرفة جديدة.

وقد هدفت دراسة علي (2013) إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعات ومن بين ما توصلت إليه وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات الاستدامة في الجامعات.

وهدفت دراسة أبو غبن (2012) إلى التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

من خلال هذا الإستعراض السريع لبعض الدراسات السابقة نجد أنها قدمت مؤشرات على ارتباط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قد طبقت بين ثقافات مختلفة وشهدت تنوعاً في البيئة التنظيمية إلا أن معظم تلك الدراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة في منظمة ما وبين الميزة التنافسية التي يمكن أن تكتسبها تلك المنظمة، وهذا ما يعزز تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

## المبحث الرابع:

# واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات

- مقدمة
- ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات
- الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة في الجامعات
- سمات إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات
- عوامل نجاح إدارة المعرفة في الجامعات
- الميزة التنافسية في الجامعات
- عناصر الميزة التنافسية في الجامعات
- نبذة عن جامعات قطاع غزة



## المبحث الرابع

### واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات

#### 2.4.1 مقدمة:

تعد الجامعات منارات للمعرفة ففيها يتم إنتاج المعرفة من خلال إكساب الطلاب المفاهيم الأساسية للعديد من العلوم، وفيها يتم تنمية وتطبيق المعرفة من خلال وحدات البحث العلمي والدراسات العليا، لذا فإن إدارة المعرفة هي إحدى ضرورات الجامعات التي بها ترقى، وتعد البيئة التنظيمية للجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن الجامعات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، التي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية في المجتمع.

يخصص هذا المبحث إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات، فهو من جهة يتناول ضرورات تطبيق إدارة المعرفة وسماتها في الجامعات، ومن ناحية أخرى أسس تطبيقها وعوامل نجاحها في الجامعات على وجه التحديد. كما يقدم هذا المبحث تعريف بالجامعات الفلسطينية التي تستهدفها الدراسة الحالية، مسلطاً الضوء على أبرز ما يميز كل جامعة، كما يتناول عرضاً لرؤية ورسالة وأهداف الجامعات الفلسطينية الثلاث موضع الدراسة، بالإضافة إلى أبرز الانجازات التي تحققت لتكسيبها ميزات تنافسية.

## 2.4.2 ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يحقق لها العديد من المزايا التي تضمن مواكبة التطور العلمي وكما تقدم توضيحه في المبحث السابق، كما أن قيام الجامعات بأدوارها يتطلب امتلاك إدارة حكيمة للمعرفة، ولعل ذلك يشكل ضرورة تزداد بزيادة العوامل التي حددها الصاوي (2007) على النحو التالي:

1. الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتعدد ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.
2. تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
3. كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة مثل قاعات التدريس، المختبرات، المستودعات، الأجهزة والأفراد.
4. الحد من مركزية البيانات والمعلومات وإتاحتها للمخولين للوصول إليها أو لأجزاء منها وفق احتياجاتهم.
5. وصول التغيرات في البيانات إلى موضعها حال اعتمادها.
6. توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

## 2.4.3 الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة في الجامعات:

حتى تتمكن الجامعات من تحقيق أدوارها بنجاح في إدارة المعرفة؛ فإن هنالك مجموعة من الأسس التي تركز عليها إدارة المعرفة كما بينها (Tekeuchi & Nonaka, 1995) على النحو التالي:

1. مقدرة الجامعات على تكوين رصيد معرفي جديد، وذلك للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والطلبة والمعرفة المعلنة التي تتمثل في الخبرات والسياسات والتعاملات لإدارة الجامعة.

2. نشر المعرفة بين العاملين والطلبة في الجامعات لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية للوصول إلى العمل الإنتاجي المنظم فيها.

3. تطبيق المعرفة في جميع الأنشطة والخدمات والعمليات والبرامج التي تقدمها.

#### 2.4.4 سمات إدارة المعرفة المرجوة في الجامعات:

لا يقتصر دور إدارة المعرفة على منظمة دون غيرها، إلا أنها في الجامعات تتخذ سمات

تميزها عن غيرها من المؤسسات، أبرز ملامح تلك السمات (الصاوي، 2007):

1. الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق: حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثرة مع وجود الأرشيف والبريد الإلكتروني.

2. الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان: باعتماد نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو.

3. الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان: أصبح الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم و365 يوماً في السنة خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على أصحاب القرار العمل باستمرار وبلا زمن محدد.

4. الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة: ضرورة تغيير النظم البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين الأفراد نحو الأحدث.

كما يرى كل من (Mikuleck&Mikulecky, 2005)، أن هناك خمسة احتمالات رئيسية

لاستثمار إدارة المعرفة في الجامعات وهي:

1. تدريس إدارة المعرفة في الجامعات.
2. استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات إدارة الجامعة.
3. رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل وخارج الجامعة.
4. تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين.
5. استثمار المعرفة في تطوير المسيرة التعليمية.

#### 2.4.5 عوامل نجاح إدارة المعرفة في الجامعات:

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لا يعد في حد ذاته نجاحاً وإن كان سبيلاً للنجاح،

لذلك فإن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تحدد مدى نجاح إدارة المعرفة في

الجامعات، وقد لخص (RastogiK, 2000) هذه العوامل في التالي:

1. كالتأكيد على التعليم المستمر للأفراد والابتكار.
2. مشاركة الأفراد في الحوار والبحث العلمي والنقاش.
3. تعمل على تأسيس الأنظمة ونشر التعليم والمشاركة به.
4. تشجع على تطوير العاملين والمشاركة بالرؤية الجماعية.
5. تساعد الأفراد على تحديد دور وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
6. تركز على الاهتمام بتدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في الجامعة.

وأشار الباحث عودة (2010) لوظائف الجامعات الفلسطينية في إيصال المعرفة كرسالة

وطنية وإنسانية في إدارة المعرفة:

1. إعداد الكوادر البشرية فنياً.
2. قيادة التنمية وتكنولوجيا المعلومات.
3. التدريب والتطوير في مجالات البحث العلمي.
4. توفير الهيئة التدريسية ذات الكفاءة العالية.
5. توجيه الطلبة للعلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
6. تحافظ على الثقافة الدينية والقومية والوطنية وتعزيزها.
7. إمداد المجتمع والمؤسسات بالأساتذة والعلماء والباحثين.
8. تعمل على نشر البحوث والدراسات العلمية والإنسانية.
9. توليد المعرفة والعمل على خزنها وتوزيعها واسترجاعها.

#### 2.4.6 الميزة التنافسية في الجامعات:

من المعلوم لدى العاملين في الحقل الأكاديمي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر غالباً في حالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل بالتدرج إلى مجال التعليم، كذلك بدأ مفهوم الميزة التنافسية ينتقل إلى حقل التعليم؛ حيث تشهد الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد والحصول على ترتيب متقدم على مستوى أفضل الجامعات على المستوى العالمي، وغير ذلك من التحديات وهذا يضع الجامعات في منافسة شديدة على المستوى الدولي والمحلي، ويمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها " قدرة

الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها" ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي أيضاً بأنها "تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة (التعليم- البحث العلمي- خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية" (إبراهيم، 2009:15).

#### 2.4.7 عناصر الميزة التنافسية في الجامعات:

تختلف الجامعات باعتبارها مؤسسات أكاديمية عن غيرها من المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح، وإن كانت الجامعات خاصة أيضاً- فإن هنالك مجموعة من الضوابط أو القيود التي يمكن أن تفرض على الجامعة مما يدفعها لأن تتميز في عناصر من شأنها أن تجذب الطلاب، وبعد قيام الباحث بدراسة وتحليل واقع الجامعات الفلسطينية؛ وبالرجوع إلى بعض نماذج التميز الرائدة كالنموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي، قام الباحث باختيار مجموعة من العناصر التي تكون ميزة تنافسية للجامعات، لذا فإن الميزات التنافسية التي تتناولها الدراسة الحالية باعتبارها أكثر التصاقاً بالجامعات وأكثر انسجاماً مع الدراسة هي التالي:

1. الرسوم الدراسية: هي عبارة عن تكلفة الساعات الدراسية المراد تسجيلها خلال الفصل الدراسي، حيث لا يستطيع الطالب تسجيل المساقات الدراسية إلا بعد تسديد الرسوم الدراسية (جامعة الأقصى - دليل الطالب، 2013).

2. **مفتاح القبول:** يخضع قبول الطلبة لمفتاح القبول (التنسيق)، حسب الكلية أو التخصص،

حتى يتمكن الطالب من قبوله في التخصص المراد دراسته يجب أن يكون معدله في شهادة

الثانوية العامة يمكنه من القبول (جامعة الأقصى - دليل الطالب، 2013).

3. **سمعة الجامعة:** تسعى الجامعات لامتلاك مكانة مميزة على المستوى العالمي، لذلك تسعى

لاستقطاب أفضل الطلاب والأساتذة، وتوفير مناخ ملائم للطلبة للمحافظة على سمعة

الجامعة، سيما وأن بناء المجتمع الحديث يتطلب الاهتمام بالبناء المعرفي؛ الذي يعد التعليم

من أهم ركائزه الأساسية، لذلك تركز الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في

التعليم، وبالتالي تتيح أقصى استفادة من الإمكانيات البشرية والمادية الذاتية والتنوع في الموارد

التعليمية وتنمية اقتصادياته، لذلك لا بد أن يواكبه تنمية مستدامة توظف تكنولوجيا المعلومات

والارتقاء بمستوى التعليم في ظل المجتمع المعرفي القادر على توظيف العلوم والمعارف

والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التطوير

المستمر لأدوات الطالب وجودة أداء المنظومة التعليمية كاملة ومن خلال تدعيم سمعة

الجامعة (Davis&Ringsted, 2006).

4. **جودة المرافق:** يجب أن تكون مرافق المؤسسة المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات

المساندة لها ملائمة، إضافة لتوفير المناخ التعليمي المناسب والامن، كذلك كفاية وملاءمة

مساحة ومباني المؤسسة للبرامج التعليمية الموجودة، ووجود مبانٍ خاصة بالأنشطة اللامنهجية

والخدمات المساندة لها، وكذلك وجود إدارة متخصصة تعنى بتقييم المخاطر وتطبيق إجراءات

الأمان والسلامة بالمؤسسة، بالإضافة إلى وجود خطط لصيانة وتطوير المرافق (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي).

5. **كفاءة الهيئة التدريسية:** يعد عضو هيئة التدريس الجامعي، العنصر الأساسي 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 أهدافه (النعيمي، 1985).

6. **المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور:** إذ يجب أن يوفر المنهج بشكل عام المعرفة المطلوبة لعملية التعلم والتعليم فهي 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 (مرعي والحيلة، 2000).

7. **خدمة المجتمع:** أن تعمل الجامعات على ربط التخصصات في الجامعات باحتياجات المجتمع المحيط به، وربط البحث العلمي بالمشكلات التي تواجه المجتمع وضع الحلول لها، والتفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية، لذلك إذا عملت الجامعات ضمن رؤى وخطط واضحة محددة، توافق مصالح المجتمع، فإنها تستطيع الاستفادة من إنجازات المعرفة الإنسانية دون إلحاق أي ضرر أو تقريط، وهذا ما يحكم على جودة التعليم في الجامعات (دياب، 2005).



#### 2.4.8 نبذة عن جامعات قطاع غزة:

تحتل الجامعات الفلسطينية مكانة كبيرة في المجتمع الفلسطيني، وذلك لأهمية التعليم الجامعي في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني وإغلاق المعابر والعراقيل المستمرة تحت الاحتلال الإسرائيلي، عمل الشعب الفلسطيني على إنشاء الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك لتحصيل العلم ومواكبة التطور على المستوى المحلي والعالمى، وفيما يلي تعريف عن جامعات قطاع غزة، الجامعات الحكومية (جامعة الأقصى) والجامعات الأهلية (الجامعة الإسلامية- جامعة الأزهر).

##### 2.4.8.1 الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة هي مؤسسة أكاديمية أهلية من مؤسسات التعليم العالى، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، واتحادات الجامعات الإسلامية، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بكثير من الجامعات العربية والأجنبية (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014:1).

##### رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة"

الجامعة الإسلامية-دليل الطالب، 2014: 2).

رسالة الجامعة الإسلامية:

"الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية" (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014: 2).

أهداف الجامعة:

حددت الجامعة الإسلامية أهدافها الرئيسية على النحو التالي (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014: 2):

1. توفير خدمة التعليم العالي.
2. مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
3. إثراء البحث العلمي.
4. تعزيز العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات الأخرى.
5. خدمة المجتمع الفلسطيني.

المجالس والهيئات المشرفة على الجامعة:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التي تشرف عليها، وتديرها وترعى شئونها، أهمها هيئة المشرفين، ومجلس الأمناء ومجلس الجامعة (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014: 3).

مراكز الجامعة:

• **المقر الرئيس:** يقع المقر الرئيس للجامعة الإسلامية في الجزء الغربي من مدينة غزة، ويضم عدداً من المباني المخصصة للقاعات الدراسية، وكذلك مبنى الإدارة الرئيس، ومبنى مركز المؤتمرات وهو أكبر مركز للمؤتمرات في فلسطين، إلى جانب المباني المخصصة للمكتبة وتكنولوجيا المعلومات وخدمة المجتمع، ومباني الخدمات الإدارية، ومسجد الجامعة، ومبنى الأنشطة الطلابية.

• **مركز الجامعة الإسلامية في جنوب قطاع غزة:** تقدم الجامعة خدمة لطلبتها في جنوب قطاع غزة بطرح عدة مساقات في مركز خاص بالجامعة في الجنوب لاسيما للطلاب والطالبات في المستويين الأول والثاني، وفي التخصصات التي يتوفر لها الأساتذة الأكفاء والعدد الكافي من الطلبة، ويقوم هذا المركز على مساحة حوالي خمسة وثلاثين دونماً من الأرض شيّدت الجامعة عليها مبنيين، والجامعة تعمل على توسيع وتطوير خدماتها لطلبة الجنوب من خلال هذا المركز.

• **المدينة الطبية:** خصصت الجامعة قطعة من الأرض لإقامة المدينة الطبية، التي سوف تضم كلية الطب والعلوم الصحية والمستشفى الجامعي الذي شرعت الجامعة في بنائه، وذلك بهدف توفير تعليم طبي محلي متميز وتخريج أطباء متميزين، والمساهمة في تأهيل الطواقم الطبية، وتحسين الخدمات الطبية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014: 17-16).

• **مدينة العلوم الهندسية والتكنولوجية:** وضعت الجامعة مخططاً هيكلياً متكاملًا لإقامة مدينة العلوم الهندسية والتكنولوجية على مساحة مائة وأربعين دونماً ضمن أراضي المنطقة المحررة

من المستوطنات شمال مدينة الزهراء إلى الجنوب من مدينة غزة (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2013:4).

#### مشاريع نوعية:

- مشروع مبادرون: ينفذ بتمويل من مؤسسة التعاون وبمنحة من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ضمن مشروع تدريب وتشغيل الشباب، ويهدف مشروع مبادرون إلى بناء ودعم مبادرات الشباب الذين تتوافر لديهم الأفكار الإبداعية والتطويرية الطموحة التي تبشر أن تتحول إلى مشاريع تجارية ناجحة من خلال توفير الدعم الإداري والفني لها.
- مشروع مبدعون: يدعم (مبدعون) مشاريع التخرج التطبيقية لطلبة كلية الهندسة في الجامعة الإسلامية من خلال توفير الدعم المادي والفني لها، وتطوير قدرات المشاركين وتأهيلهم من خلال التدريب الفني والإداري، وتطوير الأبحاث والدراسات.
- مشروع إرادة: ينفذ مشروع (إرادة) بتمويل كريم من الحكومة التركية، ويختص في إعادة التأهيل المهني للأشخاص ذوي الإعاقات، يعتمد المشروع على إعداد مختلف برامج التأهيل المهني، وتنفيذ ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المحلية المتاحة، ويتطلع المشروع أن يكون المجتمع الفلسطيني متكاملًا تمامًا مع الأشخاص ذوي الإعاقة لدمجهم في أدوار قيادية(الجامعة الإسلامية، 2014:27-24).

#### الجوائز العلمية:

حصلت الجامعة على عدد من الجوائز الوطنية، والإقليمية والدولية، ومن أبرزها: جائزة البنك الإسلامي للتنمية في العلوم والتقانة عن فئة المؤسسات المشهود لهل بالتميز في مجال البحث

العلمي، وجائزة جاليليو الدولية للبصريات، وبراءة اختراع من المكتب الأمريكي لتسجيل براءات الاختراع بالولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة من شركة غوغل العملاقة، وجائزة مؤسسة كريم رضا سعيد، وجائزة إيمرالد الدولية، وجائزة كيرشوف، وجائزة سمو الأمير سلطان بن عبد العزيز. (الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014:12)

تميزت الجامعة الإسلامية بكلية الطب البشري والهندسة والتمريض والعلاج الطبيعي، وكذلك بتوفر عدد كبير من المختبرات العلمية فيها أفضل الأجهزة العلمية، وتوفر عدد من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي.

#### 2.4.8.2 جامعة الأقصى:

جامعة الأقصى مؤسسة أكاديمية فلسطينية حكومية، كانت في بداية نشأتها عام 1955 معهداً للمعلمين والمعلمات وعبر السنين نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية عام 1991م، ثم جامعة الأقصى عام 2001م (جامعة الأقصى- نشرة تعريفية الشؤون الثقافية والعلاقات العامة، 2013).

#### رؤية الجامعة:

"تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة" (جامعة الأقصى، 2013:1)

رسالة الجامعة:

"جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع، تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة" (جامعة الأقصى - نشرة تعريفية الشؤون الثقافية والعلاقات العامة، 2013: 1).

الأهداف:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي (جامعة الأقصى - دليل نشرة تعريفية الشؤون الثقافية والعلاقات العامة، 2013: 1).

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية فاعلة.

- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، والبحثية، والاستشارية والعمل التطوعي، وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

#### أفرع الجامعة:

للجامعة مقرات رئيسية وأخرى فرعية تتوزع في قطاع غزة، وهي: (جامعة الأقصى - نشرة تعريفية الشؤون الثقافية والعلاقات العامة ، 2013)

- المعهد الاسباني غزة
- جامعة الأقصى الحرازين غزة
- كلية مجتمع الأقصى خان يونس
- جامعة الأقصى الحرم الجديد خان يونس

#### الدوائر والمراكز:

- مركز دراسات وأبحاث البيئة.
- مركز أبحاث فيزياء الفلك والفضاء.
- مركز السلام للغة الفرنسية.

- مركز القرآن الكريم والسنة النبوية (جامعة الأقصى) - نشرة تعريفية الشؤون الثقافية والعلاقات

العامة ، 2013:4).

### مميزات جامعة الأقصى:

تميزت جامعة الأقصى بمنح درجة البكالوريوس في تخصصات الإعلام، والفنون، والتربية الرياضية، وفي مستهل هذا العام حصلت الجامعة على اعتماد الكليات التالية: كلية العلوم الإسلامية، وكلية العلوم الطبية، وكلية التربية البدنية والرياضية، وكلية الحاسبات (جامعة الأقصى) - دليل الطالب، 2013).

أما عن إنجازات الجامعة على مستوى المشاريع فهي تقوم بحملة عمرانية واسعة سواء في مبنى الحرازين بغزة أو على مستوى الحرم الجديد بخانيونس وكذلك على مستويات الجوائز العلمية، فقد حصلت الجامعة على المرتبة الأولى من حيث المسؤولية الاجتماعية على مستوى الوطن العربي.

### 2.4.8.3 جامعة الأزهر:

أنشئت جامعة الأزهر - غزة في مطلع الفاتح من سبتمبر من العام 1991، وجاء إنشاء الجامعة للإسهام في إتاحة فرصة التعليم الجامعي للشباب الفلسطيني، داخل الوطن وخارجه بهدف المحافظة عليهم والحد من هجرتهم في طلب العلم إلى الخارج.



رؤية الجامعة:

"تسعى إلى التميز، والإبداع، والرقمية، لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر" (جامعة الأزهر - دليل الطالب، 2013:1).

رسالة الجامعة:

"جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والتسامح، والاحترام، وعدم التمييز والتنوع، والشراكة لأصحاب المصلحة" (جامعة الأزهر - دليل الطالب، 2013:1).

الأهداف:

تهدف جامعة الأزهر إلى تحقيق ما يلي (جامعة الأزهر - دليل الطالب، 2013:2):

1. تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.

3. المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.

4. ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.

5. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية. مراكز ومعاهد.

1. مركز تحليل الاغذية.

2. المركز الوطني للتطوير الاكاديمي.

3. العيادة القانونية.

4. معهد المياه والبيئة.

5. التعليم المستمر وخدمة المجتمع.

6. مركز التحليل والبحوث العلمية(جامعة الأزهر - دليل الطالب،2013).

تميزت كجامعة الأزهر بكلية طب فلسطين، وكلية حيدر عبد الشافي لطب الأسنان، وكلية الحقوق، وكلية الصيدلة.

**مقارنة لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الثلاث موضع الدراسة:**

يوضح جدول (2) أعداد الطلبة المقبولين خلال خمس سنوات(2008-2013) في الثلاث جامعات، حيث يبين تنامي في أعداد الطلبة في الجامعات ومدى إقبال الطلبة على الجامعات الثلاثة موضع الدراسة ومدى المنافسة بين الجامعات

جدول (2)

أعداد الطلبة المقبولين بطلبات الالتحاق

م	السنة	جامعة الأقصى			جامعة الأزهر			الجامعة الإسلامية		
		طلاب	طالبات	المجموع	طلاب	طالبات	المجموع	طلاب	طالبات	المجموع
1	2009/2008	556	2010	2566	1527	1613	3140	1721	3027	4748
2	2010/2009	692	2371	3063	1838	1802	3640	2126	3507	5633
3	2011/2010	880	2440	3320	1553	1808	3361	2206	3469	5675
4	2012/2011	1562	3524	5086	1715	1888	3603	2172	3401	5583
5	2013/2012	1535	3559	5094	2020	2061	4081	2229	3402	5631

• الجدول من إعداد الباحث.

• المصدر الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر-دائرة القبول والتسجيل،

2013، تقارير غير منشورة.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الاجنبية

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### 3.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث كانت الأولوية في المواضيع التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في الجامعات، ثم جرى انتقاء الدراسات التي تناولت أياً من مواضيع الدراسة (أحد المتغيرين) في الجامعات، ثم توسعت دائرة البحث لتشمل مؤسسات أخرى. وقد تم تقسيم الفصل الثالث ليشمل الدراسات المحلية ذات العلاقة، ثم الدراسات العربية، وأخيراً تناول الدراسات الاجنبية ذات الارتباط بالدراسة الحالية، ويختتم الفصل باستعراض خلاصة ما تناولته الدراسات السابقة وكيفية توظيف تلك النتائج لخدمة الدراسة الحالية من خلال تحديد الفجوة البحثية، ومحاولة تقديم دراسة تسهم في ملئها.

#### 3.2 الدراسات المحلية:

تشتمل الدراسات المحلية على الدراسات الفلسطينية التي جرى تطبيقها على أي من المؤسسات في داخل فلسطين سواء كان ذلك التطبيق في الضفة الغربية أو في قطاع غزة على حد سواء، وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات المحلية:

1. دراسة (عبد الجواد، 2013)

"أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي" دراسة ميدانية على الشركات

المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة ، وزعت على 120 موظف وموظفة، وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى المسؤولين في إدارة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وجود تأثير لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وأوصت الدراسة تعميق دور وعي المسؤولين على أهمية الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات المعاصرة ومواكبتها لضمان استمرارية الشركة وبالتالي حثهم على إنشاء قسم خاص بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ضرورة تعزيز وتفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسات الأكاديمية والجمعيات المهنية تجاه تطوير مهنة المحاسبة.

2. دراسة (المدلل، 2012)

"تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع

مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتم توزيع الاستبانة على (46) موظف، وبلغت الاستبانات المستردة (44) استبانة، أي ما نسبته 95.7%.

توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى توافر متطلبات لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، ووجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء. وقدمت توصيات من أهمها إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.

### 3. دراسة (الزظمة، 2011)

"إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الكليات والمعاهد في قطاع غزة تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (455) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي).

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى

لمتغير مكان العمل، وأشارت النتائج أيضاً إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكثر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة، والاهتمام بتوليد وتطوير أساليب تخزينها، وتوسيع التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج، وضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة، ورسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة، وضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي بتحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

#### 4. دراسة (العلول، 2011)

" دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعا



للمتغير (الجنس - المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي -عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر - الأقصى- الإسلامية -القدس المفتوحة) وعددهم 196 أكاديمياً.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، لصالح الجامعة الإسلامية وتلاها الأزهر والأقصى، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق في دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، أوصت الدراسة أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة وإيجاد قسم للتخطيط ومستشار وخبير بكل جامعة.

#### 4. دراسة (الرقب، 2011)

##### "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة).

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، ومواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به.

#### 5. دراسة (ماضي، 2011)

"اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ

عددهم (388) موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبني البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة بشكل مقبول، إلا أن الدراسة قد بينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة، وضرورة تطوير الأداء الوظيفي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

#### 6. دراسة (عودة، 2010)

"واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة مكونة من (4) أبعاد تشتمل على (41) فقرة، وتم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (327) من

العاملين الإداريين (عمداء الكليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، إضافة إلى اعتماد المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالبحث.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائماً.

كما أوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي على أسس سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية، والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة ودمج أنماط جديدة للتعليم والتعلم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة.

#### 7. دراسة (ماضي، 2010)

##### "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي مركزة على الجامعة الإسلامية بغزة، كدراسة حالة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانته تم توزيعها على عينة الحصر الشامل (أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة) وعددهم 359 فرد.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وعدم وجود علاقة بين إيصال الإنترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى، ووجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي ووجود علاقة بين تنويع المكتبة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء فرصة أكبر للدرجات العلمية (المدرس، المحاضر) لما لذلك من تبعات ايجابية على ضمان جودة التعليم العالي، والاستشارة برأي الدرجة العلمية (الأستاذ) لما لديه من خبرة، وضرورة زيادة الاتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية والجامعات الأخرى العربية والأجنبية في جوانب التعاون البحثي والابتعاث، كما أوصت عمادة المكتبات بتطوير قسم الكتب النادرة، والمايكرو فيلم والوسائط، وعمل برنامج تدريبي أكاديمي متكامل للخريجين.

8. دراسة (أبو حشيش، 2009)

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"

هدفت الدراسة التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة من أصل (306) عضواً فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وأن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة، وأن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين، وإيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يسهموا في إنتاج المعرفة، وتعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر، وتشجيع العمل البحثي في الجامعة، وتسهيل عملية نشر البحوث والدراسات دونما عوائق والاهتمام بتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل الجامعة.

### 9. دراسة (الشرفا، 2008)

"دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف التي حددها البحث، وعددهم (174) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وحرصها على الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية، ومعرفة في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع المحيط، ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، وتوصلت كذلك إلى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى التخصص العلمي، وتصلت كذلك إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. ثم أوصت الدراسة بتعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضراً ومستقبلاً، وضرورة أن يولي المسؤولون في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

### 3.3 الدراسات العربية:

تشمل الدراسات التي جرى تطبيقها على إحدى الدول العربية، ويشمل ذلك جميع المؤسسات التي تناولت موضوع الدراسة، وقد جرى ترتيبها زمنياً من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

#### 1. دراسة (بوزناق، 2013)

"إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية" دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي "صيدال" للظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، حيث بحثت

الدراسة في الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجيهات السوقية مرتبطة بشكل واضح بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولته الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي يحتلها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من 50 مفردة في المجمع الصناعي "صيدال" حيث جرى توزيع الاستبانات على المبحوثين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

وأوصت الدراسة بضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القدرة على تحقيق عمليات التعلم، وضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات، وضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.

## 2. دراسة (عثمان، 2013)

"واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطويرها، تكونت عينة الدراسة من (103) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على بكالوريوس فأعلى.



وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها مرتفع، وتصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، ووجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعة وتوفير التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة وتسهيل مهمة الوصول إليها، وكذلك عقد الدورات التدريبية والمناشط العلمية من ندوات، ومؤتمرات، وحلقات نقاش، وورش عمل في مجال إدارة المعرفة.

### 3. دراسة (الخالدي، 2012)

"مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الحكام العاملين في اتحاد كرة القدم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في اتحاد كرة القدم الأردني من وجهة نظر الحكام، وضمت عينة الدراسة (12) حكماً عاملاً في اتحاد كرة القدم الأردني، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الحكام في اتحاد كرة القدم في الأردن كان ضعيفاً.

أوصت الدراسة إلى أن ضرورة اهتمام العاملين في اتحاد كرة القدم بإدخال مفهوم إدارة المعرفة بأسرع وقت ممكن مما يعود بأثر إيجابي على تطوير مستوى الحكام مهنيّاً، وكما أوصت بضرورة وضع إستراتيجية تعنى بإدخال مفهوم إدارة المعرفة في المجال الرياضي واتحاد كرة القدم.

4. دراسة (محمد، 2010)

"عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عملية إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

أوصت الدراسة بالآتي تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت اسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي، وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة، وامتلاكها، والمشاركة، والخزن، والانتفاع، والتقييم، والعمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها، وقدرتهم على إيجاد معنى لها، والقيام بإعداد خطط، ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة، وعقد دورات تدريبية في مجموعة الاتصالات الأردنية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع

المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل، وتعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية.

5. دراسة (دروزة، 2008)

"العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة -كما وردت جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية- (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع المعلومات وزعت على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفون من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة، والاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.

6. دراسة (المحاميد، 2008)

"دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على عينة مختارة من الهيئات التدريسية العاملة في هذه الجامعات، واعتمد أسلوب المعاينة العشوائية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك، الأستاذ المساعد) والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ، المدرس) والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئات التدريسية وإعطائها وزناً أكبر في الترقية العلمية لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق أهداف جودة التعليم العالي، وإعطاء الفرصة للمرتبة العلمية المدرس لما لهذه المرتبة من تبعات على نتائج جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى الاهتمام أكثر بالمرتبة العلمية لما قدمه أصحاب هذه المرتبة من خدمات كبيرة في

سبيل تحسين جودة التعليم العالي، بالإضافة إلى الأخذ بأرائهم لما يحملونه من خبرة في مجال عملهم.

7. دراسة (الجنابي، 2006)

"أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، وتحديد مدى التباين بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، إضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة المصارف قيد البحث على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استنباهه لجمع المعلومات وزعت على أفراد عينة الدراسة وعددهم (300).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لإدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي. وأوصت الدراسة إلى تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق في كل مصرف تحت تسمية (إدارة معرفة الزبون) تظهر في الهيكل التنظيمي تكون مهمتها في الحصول على المعرفة من الزبون بصورة مباشرة، وبناء شبكة اتصالات حديثة بين وحدات المصارف وزبائنهم.

8. دراسة (داسي، 2006)

"إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف، واستهدفت الدراسة (54) مديراً في الإدارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية، وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم اهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي.

أوصت الدراسة باستحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية، وضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة، وتقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الإنترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة، إلى جانب تخفيض التكلفة، وزيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة، واستخدامها، وتحقيق رضا العاملين.

9. دراسة (العتيبي، 2006)

"إدارة المعرفة وإمكانية المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (492).

وقد توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، وأنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بتبني الجامعة لإدارة المعرفة، بحيث أن تكون من أهم أولوياتها، ورسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات، ونشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

3.4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Apak and Atay, 2014)

"الابتكار العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان".

**"Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي، حيث اخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وقد اجرى الباحث تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على الاسلوب الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات. وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.



2. دراسة (Lai and Lin, 2012)

"آثار إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطور أداء المنتج الجديد- دراسة تطبيقية على صناعة أدوات المكينات التايوانية".

**"The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry"**

هدفت الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت إدارة المعرفة يمكنها أن تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية وكيف سيؤثر ذلك على الاداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات.

وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالشركة وآراء الباحثين، واستخدمت المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية أيضاً لمعرفة المحددات التي من شأنها أن تؤثر على أداء إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي وتطوير أداء المنتجات الجديدة. شملت الدراسة عينة من 240 شركة معبرة عن 20% من مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستهدفاً العاملين في مجال البحث والتطوير في تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل انشاء وحياسة ونشر ودمج المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي. كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

3. دراسة (Mundra and others, 2011)

"تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي"

**"Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، والاستبانة والمسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة أيضاً أن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات ويعزز تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

4. دراسة (Ghorbani et al, 2011)

"العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية"

**"Relationship between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational organization"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم، والتعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على 90 موظفاً في وزارة التربية والتعليم الإيرانية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية.

5. دراسة (Goel, 2010)

"ادارة المعرفة كمراحل لتنمية ميزة تنافسية مستدامة"

**"Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage".**

هدفت الدراسة إلى عرض نتائج دراسة مسحية على نظام إدارة المعرفة في الهند مستهدفة القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات، ودور إدارة المعرفة في تطويره. وقد تناولت الدراسة عمليات تبادل المعرفة وفق منظور إدارة المعرفة. واستهدفت الدراسة مقابلات موجهة إلى اصحاب العلاقة ومدراء المعرفة ومدراء الموارد البشرية في القطاع الحكومي الهندي، معتمدة على المنهج الاستقرائي، وقد بنيت الدراسة بالاستناد إلى نظرية التجذير. وتوصلت الدراسة إلى المنظمات الحكومية تحتاج إلى المزيد في النظر إلى نقاط القوة في إدارة المعرفة وتنفيذ استراتيجية رسمية لذلك. كما توصلت أيضاً إلى أن عدد قليل من المنظمات التي تمولها الحكومة لديها برنامج لادارة المعرفة ووظفته تجاه تكنولوجيا المعلومات. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين الجوانب التنظيمية والادارية وكذلك المالية للمنظمة وبالتالي تحقق تلك ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

6. دراسة (Nguyen, 2010)

"القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية: دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية"

**"Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة (هوتشي مينه)، استخدم الباحث أيضاً الدليل التجاري للاتصال بالشركات وجمع البيانات اللازمة للدراسة، طبق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى قدرة إدارة المعرفة من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

قد أشارت الدراسة إلى بعض التوصيات وخاصة لمدراء الأعمال الذين يعملون في فيتنام بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل، ويجب وضع نهج شامل من خلال البدء بتطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة والتي بدورها ستوفر الأساس لألزام لتحقيق فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة وضع الجوانب الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لما لها من أثر كبير على التوجه المعرفي والمصدر الرئيسي للقدرة التنافسية.

7. دراسة (Watanabe, 2008)

"سلوكيات المعرفة الإدارية المنسجمة كمصادر متميزة لميزة تنافسية"

**"Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage"**

هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين كل عمليات إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، وأن تكون إدارة المعرفة مصدراً استراتيجياً للميزة التنافسية والعمليات المصممة لتعزيز الإنتاجية من المعرفة والمساهمة في تعزيز قدرات المنظمة. استخدم الباحث استبانته لجمع البيانات، حيث وزعها على موظفي شركة الأدوية في اليابان لمعرفة السلوكيات المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على المعرفة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة بوصفها كمصادر للميزة تنافسية، وأهميتها في مهام التنشئة الاجتماعية كذلك يساهم في الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأنشطة إدارة المعرفة وأن التنشئة الاجتماعية والمعرفة الوجدانية للموظف تلعب دوراً رئيساً في السلوكيات المعرفية، وأوصى الباحث مدراء شركة الأدوية المهتمين بتحقيق الميزة التنافسية بإعادة هيكلة الشركة بما يتناسب مع إدارة المعرفة وأن الحب والرعاية والثقة والحماس تسهم إلى حد كبير في قدرة الشركة التنافسية.

8. دراسة (Basu and Sengupta, 2007)

"تقييم عوامل النجاح لمبادرات إدارة المعرفة للمؤسسات الأكاديمية- دراسة حالة كلية إدارة الأعمال الهندي"

**"Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School"**

هدفت هذه الدراسة إلى شرح العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية وبناء نموذج لهذه الدراسة لتطبيقه على الحالة الدراسية، وضعت الدراسة مجموعة من العوامل لدراسة تأثيرها على نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتتمثل في البنى التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الذاتي من قبل العاملين، دعم الإدارة.

توصلت الدراسة أن هناك توفر في البنى التكنولوجية المتمثلة في وجود قواعد بيانات وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية تتيح لكافة افراد المنظمة الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت، وتوفر ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية ووجوب تحفيز العاملين على القيام بالأبحاث العلمية ذات الاختصاص مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة، وتوصلت إلى مدى تأثير القيادة العليا على نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال التزام الإدارة العليا بتشجيع الهيئة التدريسية بمتابعة الأبحاث والنشرات العلمية التي تؤدي إلى تطوير البرامج التعليمية مما يؤدي إلى اكتساب وتشارك المعارف ووضع الخطط والبرامج التي تحفز العاملين على المشاركة وفي كافة المستويات بما لديهم من خبرات لتحقيق إدارة ناجحة للمعرفة، والالتزام الذاتي من العاملين من خلال تحفيزهم.

9. دراسة (Goldsmith and Valentine, 2005)

"إدارة المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية في مجال صناعة المنسوجات والملابس عبر سلسلة القيمة"

**"Knowledge management as competitive advantage in the textile and apparel value chain"**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الشركات للمعرفة داخلياً وخارجياً من خلال إقامة

علاقات مع الشركاء عبر سلسلة القيمة في صناعة الغزل والنسيج.

استخدم الباحث المقابلات في جمع البيانات وأسلوب المسح لقياس أنشطة المعرفة الداخلية

والخارجية عبر سلسلة القيمة، موظفاً المنهج الوصفي في هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن

هناك ثغرات في كيفية إدارة المعرفة الداخلية والخارجية داخل الشركة على حد سواء في مجال

صناعة المنسوجات والملابس، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كميزة تنافسية في

مجال الصناعات المختلفة.

10. دراسة (2004, keeley)

"البحث العلمي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في

مؤسسات التعليم الجامعي"

**"Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في

مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي،

حيث تم اختيار متخصصين في البحث الجامعي من (450) مؤسسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية للمشاركة في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي الفعال وبين وجود برنامج لإدارة المعرفة، وكذلك ممارسة مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة من خلال هيئة البحث العلمي، قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة.

### 3.5 الفجوة البحثية:

تعتبر الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في فلسطين من الدراسات الحديثة نسبياً، وتحديداً تلك التي تناولتها في التطبيق على الجامعات الفلسطينية، حيث أن هنالك بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشرفا (2008) ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والبيئة التكنولوجية والميزة التنافسية إلا أن تطبيقها كان على المصارف التجارية في قطاع غزة. ومن الواضح أن مفهوم الميزة التنافسية قد تناولته الدراسات السابقة على اعتبار أنه مفهوم يطبق في الشركات التجارية الربحية أكثر منها في مستوى مؤسسات خدمتية أو تحديداً في الجامعات.

وفيما يلي قراءة لأبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي اتفقت مع عنوان الدراسة الحالي أو اختلفت معه، مع التركيز على نقاط الالتقاء أو الاختلاف والفجوة البحثية التي ستغطيها الدراسة الحالية ولم تغطيها أي من الدراسات السابقة وفق ما أتيت من دراسات لدى الباحث.

#### أولاً: أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة Mundra and others(2011) والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، أما دراسة محمد (2010)



هدفت إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، أما دراسة (Nguyen(2010 فقد هدفت إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية. من جهة أخرى كانت دراسة الشرفا (2008) من الدراسات التطبيقية الأكثر اتفاقاً مع الدراسة الحالية حيث هدفت إلى التعرف على دور متطلبات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، أما دراسة (Watanabe (2008 هدفت إلى التركيز على العلاقة بين كل وضع من عملية إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، و دراسة داسي(2006) التي هدفت إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، كذلك الأمر في دراسة الجنابي(2006) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي بين المصارف الحكومية والمصارف في القطاع الخاص.

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث تناولها واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية مع بعض الدراسات منها دراسة العلول(2011) هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات دون ربط ذلك بمتغيرات كالميزة التنافسية كما في الدراسة الحالية، ودراسة الرقب (2011) فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك دراسة عودة (2010) هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية حيث شكلت دراسة استكشافية ولم ترتبط بعلاقة مع متغيرات تابعة كالميزة التنافسية كما هو الحال في الدراسة الحالية، أما دراسة

ماضي(2010) على سبيل المثال فقد هدفت للتعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، أما دراسة أبو حشيش (2009) هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وسبل تدعيمها وبالتالي فإن إدارة المعرفة في تلك الدراسة كان متغيراً تابعاً، أما دراسة (Basu and Sengupta, 2007) هدفت إلى التعرف على تقييم عوامل النجاح لمبادرات إدارة المعرفة للمؤسسات الأكاديمية في كلية إدارة الأعمال الهندي .

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن معظم الدراسات قد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقليلة تلك الدراسات التي اعتمدت على المقابلات وحدها دون الاستبانة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها.

- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة بالاستبانة.

- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

ثالثاً: أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- الهدف: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، فالدراسات السابقة وتحديداً تلك الأكثر قرباً لموضوع الدراسة

مثل دراسة الشرفا (2008) قد تركزت على قطاع المصارف، وهو قطاع تجاري بطبيعة الحال ويختلف كلياً عن التعليم الحالي، كما تختلف أيضاً الدراسة من حيث الهدف مع تلك الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، فمثلاً في حين اقتصرت دراسة عودة (2010) ودراسة الرقب (2011) على دراسة واقع إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، جاءت دراسات أخرى مثل دراسة ماضي (2010) ودراسة العالول (2011) لترتبط بين إدارة المعرفة وبين الجودة وكذلك تنمية الموارد البشرية على الترتيب، وبالتالي أي من تلك الدراسات لم تتناول مطلقاً علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في جامعة فلسطينية.

- **المجتمع:** حيث تم اختيار الطلبة المتوقع تخرجهم الفصل الأول 2013/2014، في حين أن الدراسات السابقة تحديداً تلك التي طبقت في قطاع غزة فقد استهدفت مبحوثين من الموظفين سواء في المصرف كما في دراسة الشرفا (2008) أو في مؤسسات أكاديمية كما في دراسات (العالول، 2011؛ الرقب، 2011؛ عودة 2010؛ ماضي، 2010)، وعليه فإن الدراسة الحالية تتميز بشكل واضح في استهدافها للطلبة في السنوات الأخيرة للدراسة في الجامعات الفلسطينية.
- **المتغيرات:** إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة (القيادة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القوى البشرية)، والمتغيرات التصنيفية (الشخصية)، والمتغير التابع الميزة التنافسية (الرسوم الدراسية، مفتاح القبول، سمعة الجامعة، هيئة التدريس، المرافق العامة، المحتوى المعرفي للمناهج ومواكبة التطور، خدمة المجتمع)، وبالتالي لم تتطرق أي من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تتشابه مع موضوع الدراسة الحالية متغيرات تضم الأبعاد الرئيسية كما تناولتها الدراسة الحالية.

استناداً إلى ما سبق، فإن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمثلها تكمن في الآتي:

أولاً: تناول علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في مؤسسات خدماتية أكاديمية كما هو الحال في الجامعات الفلسطينية، حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع مطلقاً، وإنما اقتصر بعضها على دراسة واقع أو متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات كما في دراسات (عودة، 2010؛ العالول، 2011).

ثانياً: استهداف الطلبة المتوقع تخرجهم قريباً في كبرى الجامعات الفلسطينية، والتي تشهد منافسة واضحة كبداية جيدة وخيارات مغرية أمام الطلبة، وبالتالي فإن المبحوثين كانوا من الطلبة الذين يستطيعون الادلاء بشكل مباشر وبوعي واضح لاسباب تفضيلهم لجامعة عن أخرى، وكذلك الحال في توظيف أي من تلك الجامعات لإدارة المعرفة، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة التي بنيت على رأي العاملين في فيها من أكاديميين وإداريين.

ثالثاً: تقديم محاور جديدة معبرة عن متغيرات الدراسة، كالميزة التنافسية وكذلك إدارة المعرفة، فالدراسات السابقة التي تناولت أي من هذين المتغيرين لم تشمل على جميع الأبعاد الفرعية التي تناولتها الدراسة الحالية، وبالتالي فإن محدودية طرق التعبير عن المتغير وعدم قياسه وفق عدة نماذج يعد بمثابة فجوة بحثية أيضاً، فقد قدمت الدراسة الحالية متغيرات قائمة على مراجعة المتغيرات السابقة والمكونات المعبرة عن كل متغير.

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي للدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة وإجراءات إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

#### 4.2 منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

والمنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة (دياب، 2003)، وحيث إن الباحث قد شخص مسبقاً جوانب الظاهرة موضع الدراسة وأبعادها من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن

المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

### 4.3 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين للبيانات هما:

#### أ. المصادر الأولية. Primary Sources

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ب. المصادر الثانوية: Secondary Sources

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والوثائق على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال

اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

#### 4.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الأول 2014/2013 م في الجامعات في قطاع غزة (الإسلامية - الأقصى - الأزهر) لأن هذه الجامعات من أكبر وأقدم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من 2853 طالباً وطالبة يدرسون في الجامعات الثلاثة موضع الدراسة المتوقع تخرجهم في الفصل الأول 2014/2013 كما هو موضح في الجدول (3).

#### جدول (3)

توزيع مجتمع الدراسة لـ (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر).

اسم الجامعة	الطلبة	الطالبات	المجموع
الجامعة الإسلامية	440	700	1140
جامعة الأقصى	311	782	1093
جامعة الأزهر	320	300	620
المجموع	1071	1782	2853

• المصدر الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر-دائرة القبول والتسجيل،

2013، تقارير غير منشورة.



مبرر اختيار الثلاث جامعات مقراتها الرئيسية في غوة، وبالتالي تشكل أبرز ثلاث خيارات أمام الطلبة، كما أنها تتقارب إلى حد ما في التخصصات الرئيسة في معدلات القبول وأعداد الملتحقين، كما يميز تلك الجامعات كونها تعمل في بيئة تنافسية قد يثري هذه الدراسة مقارنة بالجامعات الأخرى الناشئة أو تلك التي تتبع نظام التعليم المفتوح.

#### 4.5 عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 285 طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار العينة استناداً إلى مجتمع الدراسة، فكانت العينة ممثلة بنسبة 10% وفقاً لهذا المجتمع البالغ (2853) مفردة، ثم جرى تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للتوزيع النسبي آخذين بالاعتبار متغير الجامعة والجنس، ثم جرى الاختيار وفق نسبة العينة للمجتمع من كل فئة / طبقة، فكانت النسبة الممثلة لكل طبقة (جامعة) هي 10%، كما هو موضح في الجدول (4).

#### جدول (4)

توزيع عينة الدراسة لـ (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر)

اسم الجامعة	الطلبة	الطالبات	المجموع
الجامعة الإسلامية	44	70	114
جامعة الأقصى	31	78	109
جامعة الأزهر	32	30	62
المجموع	107	178	285

تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، فقد قام الباحث بدايةً بتوزيع (40) استبانة كعينة استطلاعية، للتأكد من جودة الاستبانة ومدى قابلية المبحوثين للتعامل معها، وكذلك للتعرف على بعض المؤشرات الإحصائية الرئيسة، وحيث أن النتائج الأولية كانت إيجابية، ولم يكن هنالك أي تعديلات أو صعوبات في التعامل مع الاستبانة، فقد تم استكمال توزيع باقي الاستبانات بعد ذلك على باقي مجتمع الدراسة ليصل إلى (285) استبانة، وتم استرداد 272 استبانة أي ما نسبته (95.4%).

وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 272 استبانة أي ما نسبته (95.4%).

#### 4.5.1 خصائص عينة الدراسة:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة، حيث أن الهدف من استعراضها هو توصيف وتحديد سمات العينة، كما يلي:

##### 1. الجنس

يبين جدول (5) أن 37.9% من عينة الدراسة من "الذكور"، و62.1% من عينة الدراسة من "الإناث" وهي نفس النسبة لتوزيع الطلاب والطالبات في الجامعات كما في مجتمع الدراسة، وتشير هذه النسبة أيضاً إلى زيادة عدد الإناث في الجامعات.

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	103	37.9
أنثى	169	62.1
المجموع	272	100.0

2. اسم الجامعة

يبين جدول (6) أن 39.3% من عينة الدراسة من "الجامعة الإسلامية" وأن 38.2% من

عينة الدراسة من "جامعة الأقصى"، وأن 22.4% من عينة الدراسة من "جامعة الأزهر".

جدول (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة الإسلامية	107	3.93
جامعة الأقصى	104	38.2
جامعة الأزهر	61	22.4
المجموع	272	100.0

يدلل توزيع عينة الدراسة على الجامعات على زيادة عدد الخريجين من أفراد العينة في

الجامعة الإسلامية ومن ثم جامعة الأقصى.

3. معدل الثانوية العامة

جدول (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير معدل الثانوية العامة

النسبة المئوية	التكرار	معدل الثانوية العامة
14.7	40	أقل من 70 %
32.7	89	من 70-أقل من 80%
37.1	101	من 80% - أقل من 90%
15.4	42	90 % فأكثر
100.0	272	المجموع

يدلل الجدول أعلاه على أن عدد الحاصلين على معدل دون (70%) من عينة الدراسة

40 مفردة، وهذا العدد قريب من الحاصلين على معدلات مرتفعة (90%) فأكثر حيث بلغوا

42 مفردة، ويتضح من الجدول (7) أن معظم معدلات الطلبة في عينة الدراسة قد تراوحت معدلاتهم

بين 70% و90% حيث شكلوا 70% من عينة الدراسة.

4. التخصص في الثانوية العامة

يبين جدول (8) أن 52.2% من عينة الدراسة كانوا ضمن الفرع العلمي في الثانوية

العامة، و47.8% من عينة الدراسة كانوا في الفرع "الأدبي".

وهذا يشير إلى أن نسبة طلبة القسم العلمي في الثانوية العامة كانوا أكثر نسبياً من طلبة

القسم الأدبي في عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص في الثانوية العامة

التخصص في الثانوية العامة	التكرار	النسبة المئوية
علمي	142	52.2
أدبي	130	47.8
المجموع	272	100.0

النسب متقاربة بين العلمي والأدبي، وهذا يدل على عدم وجود أفضلية لتخصص ما في

الثانوية العامة عن تخصص آخر.

4.6 أداة الدراسة:

كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بمجال الدراسة وموضوعها.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة

إلى جزأين كما يلي:

◀ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات

◀ الجزء الثاني: يناقش دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات

قطاع غزة وتم تقسيمه إلى بعدين رئيسيين كما يلي:

• البُعد الأول: يتناول متطلبات إدارة المعرفة وينقسم إلى أربعة أبعاد على النحو التالي:

✓ البُعد الأول: يناقش تكنولوجيا المعلومات ويتكون من 7 فقرات.

✓ البُعد الثاني: يناقش الثقافة التنظيمية ويتكون من 8 فقرات.

✓ البُعد الثالث: يناقش القوى البشرية ويتكون من 6 فقرات

✓ البُعد الرابع: يناقش القيادة التنظيمية ويتكون من 6 فقرات

• البُعد الثاني: يتناول عناصر الميزة التنافسية وينقسم إلى سبعة أبعاد كما يلي:

✓ البُعد الأول: يناقش الرسوم الدراسية ويتكون من 6 فقرات.

✓ البُعد الثاني: يناقش مفتاح القبول ويتكون من 5 فقرات.

✓ البُعد الثالث: يناقش سمعة الجامعة ويتكون من 7 فقرات

✓ البُعد الرابع: يناقش جودة المرافق ويتكون من 7 فقرات

✓ البُعد الخامس: يناقش كفاءة الهيئة التدريسية ويتكون من 6 فقرات.

✓ البُعد السادس: يشمل المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور وبضم 7 فقرات.

✓ البُعد السابع: يناقش خدمة المجتمع ويتكون من 6 فقرات.

وقد كانت الإجابات على فقرات الأبعاد وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول (9).

### جدول (9)

#### مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 4.7 صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، 1995:429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين، هما الصدق الظاهري للأداة ويعبر عن صدق المحكمين، والثاني صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كما يلي:

#### 1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى ومتخصصين في الإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء

آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وركزت توجيهات المحكمين على طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض الأبعاد وإضافة بعض العبارات إلى أبعاد أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبقاها المحكمون، وبعد التشاور مع المشرف، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها أو إضافة عبارات جديدة.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 40 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له على النحو التالي:

### أ. الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة

جدول (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (متطلبات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية



والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات البُعد الأول (متطلبات إدارة المعرفة) صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10)

الصدق الداخلي لفقرات البُعد الاول (متطلبات إدارة المعرفة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	<b>أولاً: القيادة التنظيمية</b>	-	-
1	تتصف إدارة الجامعة بأنها قذوة موضوعية ومهنية للآخرين.	0.460	0.010
2	يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والطلبة.	0.556	0.001
3	تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.	0.432	0.017
4	تحرص إدارة الجامعة على دعم حرية الطلبة لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.	0.578	0.001
5	تشجع إدارة الجامعة على عقد دورات وندوات علمية للطلبة.	0.735	0.000
6	تتلمس إدارة الجامعة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للطلبة.	0.636	0.000
7	تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.	0.614	0.000
	<b>ثانياً: الثقافة التنظيمية</b>	-	-
1	تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي.	0.627	0.000
2	تحث الجامعة الطلبة على البحث العلمي والتطوير.	0.755	0.000
3	تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.	0.639	0.000
4	تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات.	0.535	0.002
5	تحفز الجامعة الطلبة على التعلم المستمر.	0.723	0.000
6	تحث الجامعة طلبتها على اكتساب معارف جديدة.	0.631	0.000
7	تسهل الجامعة الوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر في ضوء المستجدات العلمية.	0.448	0.013
8	تهتم الجامعة بتعزيز القيم والأخلاق للوصول إلى الفضائل الحسنة والقيم النبيلة.	0.611	0.000

مستسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	<b>ثالثاً: القوى البشرية</b>		
1	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.	0.709	0.000
2	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمعرفة.	0.543	0.002
3	يملك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.	0.666	0.000
4	تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.	0.806	0.000
5	تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	0.795	0.000
6	تمتلك الجامعة كادراً أكاديمياً وإدارياً لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم معتمدين على خبراتهم.	0.588	0.001
	<b>رابعاً: تكنولوجيا المعلومات</b>		
1	يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية.	0.470	0.009
2	يتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.	0.586	0.001
3	تتيح الجامعة خدمة الإنترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.	0.681	0.000
4	تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.	0.604	0.000
5	توفر الجامعة ماكينات تصوير وطابعات وفاكسات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية.	0.704	0.000
6	تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.	0.781	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ب. الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: عناصر الميزة التنافسية

جدول (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (عناصر الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11)

الصدق الداخلي لفقرات البُعد الثاني: عناصر الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
		<b>أولاً: الرسوم الدراسية</b>	
0.018	0.428	يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة.	1
0.005	0.503	توفر الجامعة عدداً من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.	2
0.017	0.433	تتفهم الجامعة الظروف المالية للطلبة ولديها نظام إقراض وإعفاء شفاف وعادل.	3
0.002	0.545	تحرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية.	4
0.003	0.523	تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلبة.	5
0.002	0.544	تقدم الجامعة التسهيلات المناسبة للطلبة في تسديد الرسوم.	6
		<b>ثانياً: مفتاح القبول</b>	
0.005	0.502	تتبع الجامعة نظام قبول قائم على المهنية.	1
0.027	0.403	يخضع نظام قبول الطلبة إلى معايير واضحة ومعلنة.	2
0.015	0.441	اخترت تخصصك بناءً على معايير القبول في الجامعة.	3
0.003	0.530	تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات أخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول من اختيارهم للكليات التي يرغبون الالتحاق بها.	4
0.037	0.383	تستقطب الجامعة الطلبة المميزين.	5
		<b>ثالثاً: سمعة الجامعة</b>	
0.004	0.513	تحرص الجامعة على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي.	1
0.001	0.568	تسعى الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي.	2
0.005	0.496	تنبوأ الجامعة مكانة مميزة بين الجامعات.	3
0.010	0.464	يشجع طلبة الجامعة أصدقاءهم على الالتحاق بها.	4
0.001	0.558	يكون اختيار الطلبة للجامعة بناءً على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع	5
0.000	0.692	تضع الجامعة معايير محلية ودولية لتحسين صورتها مقارنة بالجامعات الأخرى.	6
0.003	0.528	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تدرس في هذه الجامعة.	7

مستسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	<b>رابعاً: جودة المرافق</b>		
1	تسعى الجامعة لتوفير مرافق ملائمة للطلبة.	0.693	0.000
2	تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وآمن خالٍ من الضوضاء والخوف.	0.738	0.000
3	تسعى الجامعة لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية المختلفة العلمية منها والأدبية.	0.752	0.000
4	توفر الجامعة مساحات كافية وتتناسب مع أعداد الطلبة.	0.663	0.000
5	توفر الجامعة القاعات الدراسية بأن تكون واسعة ومناسبة وملائمة.	0.720	0.000
6	لدى الجامعة مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي والخارجي.	0.510	0.004
7	توفر الجامعة مرافق خاصة بالأنشطة اللامنهجية.	0.685	0.000
	<b>خامساً: كفاءة الهيئة التدريسية</b>		
1	تتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر.	0.507	0.004
2	ينوع المحاضر في استخدام أنظمة التعليم وأساليبه.	0.387	0.035
3	يستخدم المحاضر النظم الحديثة في التدريس.	0.497	0.005
4	يتمتع المحاضر بمهارة وكفاءة عالية في التدريس.	0.405	0.027
5	يتم تقييم أداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.	0.475	0.008
6	تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضرين.	0.562	0.001
	<b>سادساً: المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور</b>		
1	تحرص الجامعة على تطوير آليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين.	0.643	0.000
2	يلبي المنهاج الجامعي المعارف الأساسية المطلوبة للتخصص.	0.435	0.016
3	تهتم الجامعة بتطوير المنهاج بصورة دائمة بما يواكب التطور.	0.436	0.016
4	تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها.	0.576	0.001
5	تعد الجامعة برامج تعليمية تواكب التطور والمستجدات التكنولوجية.	0.699	0.000
6	تتبنى الجامعة إستراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية.	0.605	0.000
7	تتسجم المساقات الدراسية وخلق ثقافة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.	0.406	0.026

مستسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	سابقاً: خدمة المجتمع		
1	تشارك الجامعة في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي.	0.606	0.000
2	تعقد الجامعة مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.	0.507	0.004
3	تقدم الجامعة برامج خدمية متنوعة لتلبية متطلبات المجتمع.	0.536	0.002
4	تجهز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب أفراد المجتمع.	0.649	0.000
5	تشجع الجامعة الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع.	0.729	0.000
6	تتيح الجامعة مرافقها للمجتمع المحلي للاستفادة منها.	0.513	0.004

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ج. صدق الاتساق البنائي لأبعاد الدراسة:

جدول (12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي

لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي

0.396

جدول (12)

معامل الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

البُعد	عنوان البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	متطلبات إدارة المعرفة	0.929	0.000
الثاني	عناصر الميزة التنافسية	0.949	0.000

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى" (العساف، 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

1- طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين

معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات

الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)

حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول (13) أن هناك معامل ثبات كبير

نسبياً لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (13)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

البُعد	العنوان	معامل الارتباط	معامل المصحح	الارتباط	القيمة الاحتمالية
الاول	متطلبات إدارة المعرفة	0.6922	0.8181		0.000
الثاني	عناصر الميزة التنافسية	0.7721	0.8714		0.000
جميع الأبعاد		0.7669	0.8681		0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

## 2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات و يبين جدول (14) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

### جدول (14)

#### معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

البُعد	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	متطلبات إدارة المعرفة	27	0.9340
الثاني	عناصر الميزة التنافسية	44	0.8993
جميع الأبعاد			0.9047

#### 4.8 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لعرض البيانات من جهة، ولاختبار العلاقات من جهة أخرى، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة

مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى  $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي  $(0.8=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول (15) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

### جدول (15)

#### مقياس الإجابات

أكبر من 1.8	أكبر من 2.60	أكبر من 3.40	أكبر من 4.20	أكبر من 5.0	الفترة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الأهمية
1	2	3	4	5	الدرجة

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد

استجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن

كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب

أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996:89).

4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من الأبعاد الرئيسة

عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب الأبعاد الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته



من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف

المعياري واحد صحيحاً فأعلى فإن ذلك يعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها).

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة (تقدم ذكره).

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات (تقدم ذكره).

7. معادلة سبيرمان براون للثبات (تقدم ذكره).

8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع البيانات المجموعة للتوزيع الطبيعي

أم لا (1- Sample K-S)

9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة

والمتوسط الحيادي "3"

10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.

12. اختبار شفیه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات.

## الفصل الخامس

# نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### الإطار العملي للدراسة

#### 5.1 مقدمة:

تناول الفصل السابق عرضاً لمنهجية الدراسة موضعاً الأداة التي تم استخدامها، والاختبارات الإحصائية المتعلقة بصدق الأداة وثباتها، وقد تقدم في نفس الفصل أيضاً عرضاً لأبرز الاختبارات الإحصائية المستخدمة في عرض البيانات، واختبار العلاقة بين المتغيرات وغيرها من العلاقات التي تؤدي بمجملها لاختبار الفرضيات وإثباتها أو نفيها، وهذا ما يتناوله الفصل الخامس، إذ يركز إضافة إلى ما سبق على تحليل الفقرات وفق آراء المبحوثين ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم تبريرات ومناقشتها مناقشة علمية وفق النتائج الإحصائية التحليلية والوصفية التي أظهرتها الدراسة.

يتناول هذا الفصل تفسير النتائج واختبار الفرضيات، كما يتناول أيضاً تحليل متغيرات الدراسة مستنداً لكل بعد أو محور في هذه المتغيرات التابعة والمستقلة. كما تضمن هذا الفصل اختبار لفرضيات الدراسة.

من جهة أخرى، تم مناقشة النتائج الإحصائية في هذا الفصل، ومدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة وفق المراجع المتاحة، وما دلالات هذا الاتفاق أو الاختلاف.

## 5.2 تفسير النتائج واختبار الفرضيات

### 5.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)):

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول (16) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل بُعد أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول (16)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

البُعد	العنوان	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	متطلبات إدارة المعرفة	27	0.868	0.438
الثاني	عناصر الميزة التنافسية	44	1.298	0.069
جميع الأبعاد		71	1.259	0.084

### 5.2.2 تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية -بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي

أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية -بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها- إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05

تحليل فقرات وأبعاد الدراسة:

تحليل فقرات المتغير المستقل: (متطلبات إدارة المعرفة)

تعد متطلبات إدارة المعرفة هي المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية وهي (القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والقوى البشرية، وتكنولوجيا المعلومات) وفيما يلي استعراض لآراء المبحوثين حول كل بُعد من هذه الأبعاد مع التحليل والمناقشة.

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول: القيادة التنظيمية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (القيادة التنظيمية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "76.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "إدارة الجامعة تشجع على عقد دورات وندوات علمية للطلبة".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "71.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن " تتصف إدارة الجامعة بأنها قدوة موضوعية ومهنية للآخرين".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "66.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والطلبة".
  2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "63.68%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "إدارة الجامعة تتيح فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء".
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الأول (القيادة التنظيمية) يساوي 3.45 والانحراف المعياري يساوي 0.712، والوزن النسبي يساوي 68.93% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 10.339 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة الجامعات تتصف بقيادة تنظيمية جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجامعات تشجع على عقد دورات وندوات علمية للطلبة، وإن أنها تتصف بأنها قدوة موضوعية ومهنية للآخرين، كما هو موضح في الجدول (17).

جدول (17)

تحليل فقرات البُعد الأول (القيادة التنظيمية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتصف إدارة الجامعة بأنها قدوة موضوعية ومهنية للآخرين.	3.57	0.911	71.32	10.252	0.000	2
2	يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والطلبة.	3.31	1.066	66.10	4.723	0.000	7
3	تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.	3.18	0.992	63.68	3.055	0.002	8
4	تحرص إدارة الجامعة على دعم حرية الطلبة لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة	3.39	0.961	67.72	6.622	0.000	6
5	تشجع إدارة الجامعة على عقد دورات وندوات علمية للطلبة.	3.83	0.961	76.62	14.261	0.000	1
6	تتلمس إدارة الجامعة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للطلبة.	3.42	0.991	68.31	6.915	0.000	5
7	تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.	3.44	0.951	68.75	7.590	0.000	4
8	تتصف إدارة الجامعة بأنها قدوة موضوعية ومهنية للآخرين.	3.45	0.712	68.93	10.339	0.000	3
	جميع الفقرات	3.45		7120.	33910.	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماضي (2010) التي توصلت في بُعد (القيادة ذات الرؤية

الإستراتيجية) إلى أن إدارة الجامعة تتمتع برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق، واتفقت مع

دراسة الرقب (2011) أيضاً التي توصلت إلى أنه توجد علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى أن مستوى فاعليه القيادة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ضعيف، وربما أن هذا الاختلاف مبرر، فالجامعات كونها مكاناً مختصاً بشكل مباشر في إنتاج وتوظيف المعرفة فإنها تكون أكثر اهتماماً من غيرها من المؤسسات الأخرى في تعزيز إدارة المعرفة.

#### ثانياً: تحليل فقرات البُعد الثاني: الثقافة التنظيمية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (18) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الثاني (الثقافة التنظيمية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانتا على النحو التالي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "75.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات "تحفز الطلبة على التعلم المستمر".
2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "75.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تهتم بتعزيز القيم والأخلاق للوصول إلى الفضائل الحسنة والقيم النبيلة".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "69.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تحرص على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي".



2. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "68.90%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تسهل الوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر في ضوء المستجدات العلمية".

### جدول (18)

#### تحليل فقرات البُعد الثاني (الثقافة التنظيمية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي	3.48	0.933	69.63	8.513	0.000	7
2	تبحث الجامعة الطلبة على البحث العلمي والتطوير	3.61	0.969	72.21	10.382	0.000	5
3	تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق	3.60	0.951	72.06	10.456	0.000	4
4	تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات	3.54	0.997	70.74	8.875	0.000	6
5	تحفز الجامعة الطلبة على التعلم المستمر	3.77	0.954	75.37	13.290	0.000	1
6	تبحث الجامعة طلبتها على اكتساب معارف جديدة	3.71	0.871	74.26	13.504	0.000	3
7	تسهل الجامعة الوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر في ضوء المستجدات العلمية	3.44	0.866	68.90	8.473	0.000	8
8	تهتم الجامعة بتعزيز القيم والأخلاق للوصول إلى الفضائل الحسنة والقيم النبيلة	3.76	0.996	75.29	12.660	0.000	2
	جميع الفقرات	3.62	0.682	72.31	14.890	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة وكما هو موضح في الجدول (18) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات

البُعد الثاني (الثقافة التنظيمية) يساوي 3.62 والانحراف المعياري يساوي 0.682، والوزن النسبي

يساوي 72.31% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.890 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة الجامعات تحافظ على بناء ثقافة تنظيمية جيدة كما تغرس ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق واحد، ويعزو الباحث ذلك إلى تحفيز الجامعات الطلبة على التعلم المستمر، واهتمامها بتعزيز القيم والأخلاق للوصول إلى الفضائل الحسنة والقيم النبيلة.

اتفقت النتائج سابقة الذكر مع الدراسات السابقة من بينها دراسة الرقب (2011) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، إلا أنها قد اختلفت مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى أن درجة ملاءمة مستوى الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ضعيفة، كما اختلفت أيضاً مع دراسة أبو حشيش (2009) التي توصلت إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وذلك بنسبة 57.76%، وأرجع ذلك إلى إهمال إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية، وحيث أن هنالك تفاوتاً في النتائج التي تناولت الثقافة التنظيمية في قطاع غزة، فربما أن هنالك حاجة لإعادة دراسة الثقافة التنظيمية باستخدام متغيرات ضابطة، كما أن هنالك ضرورة لدراسة الثقافة التنظيمية في كل جامعة على حده.

### ثالثاً: تحليل فقرات البُعد الثالث: (القوى البشرية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الثالث (القوى البشرية)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "74.93%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الطاقم الأكاديمي في الجامعة يتمتع بالمهارات والخبرات المناسبة".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.78%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الطاقم الأكاديمي في الجامعة يتمتع بالمعرفة".

كما تبين النتائج أن أقل فقتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "71.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تمتلك كادراً أكاديمياً وإدارياً لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم معتمدين على خبراتهم".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "71.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تستقطب أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة".

جدول (19)

تحليل فقرات البُعد الثالث (القوى البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.	3.75	0.892	74.93	13.803	0.000	1
2	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمعرفة.	3.74	0.860	74.78	14.170	0.000	2
3	يملك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.	3.67	0.843	73.31	13.020	0.000	3
4	تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.	3.61	0.954	72.28	10.618	0.000	4
5	تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة	3.57	1.006	71.47	9.398	0.000	6
6	تمتلك الجامعة كادراً أكاديمياً إدارياً لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم معتمدين على خبراتهم.	3.59	0.964	71.76	10.063	0.000	5
	جميع الفقرات	3.65	0.669	73.09	16.133	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الثالث (القوى البشرية) يساوي 3.65 والانحراف المعياري يساوي 0.669، والوزن النسبي يساوي 73.09% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 16.133 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.0000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات تمتلك كادراً أكاديمياً وإدارياً لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بأعمالهم معتمدين على خبراتهم. ويعزو الباحث ذلك ربما إلى تمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعات بالمهارات والخبرات المناسبة، والمعرفة وعناية الجامعات بتطوير كوادرها البشرية بما يتلاءم مع متطلبات وظائفهم ويمكنهم من القدرة على التفكير والإبداع.

وقد اتفقت النتيجة سابقة الذكر مع دراسة الزطمة (2011) التي توصلت إلى أن نسبة توافر رأس المال البشري كأحد الاحتياجات المعرفية في الكليات والمعاهد التقنية ما نسبته 69.35%، واختلفت مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى ضعف القوى البشرية في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، وقصور اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير رأس المال الفكري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة لا تعنى بإدارة المعرفة كما تعنى بها الجامعات التي تعد حاضنة المعارف.

#### ثالثاً: تحليل فقرات البُعد الرابع: (تكنولوجيا المعلومات)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الرابع (تكنولوجيا المعلومات) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "81.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "73.90%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "68.01%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة توفر ماكينات تصوير وطابعات وفاكسات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "67.79%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تقدم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة".

جدول (20)

تحليل فقرات البُعد الرابع (تكنولوجيا المعلومات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية	4.07	0.939	81.32	18.732	0.000	1
2	يتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.	3.69	1.129	73.90	10.147	0.000	2
3	تتيح الجامعة خدمة الإنترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.	3.41	1.271	68.16	5.296	0.000	4
4	تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.	3.46	1.099	69.19	6.894	0.000	3
5	توفر الجامعة ماكينات تصوير وطابعات وفاكسات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية	3.40	1.145	68.01	5.772	0.000	5
6	تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.	3.39	1.147	67.79	5.602	0.000	6
	جميع الفقرات	3.57	0.853	71.40	11.020	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الرابع (تكنولوجيا المعلومات)

يساوي 3.57 والانحراف المعياري يساوي 0.853، والوزن النسبي يساوي 71.40% وهو أكبر من

الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.020 وهي أكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن

الجامعات تقدم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة وتتيح خدمة الإنترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية بدرجة جيدة، ويعزو الباحث ذلك إلى توفر أنظمة محوسبة لدى الجامعات للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية، وأجهزة حاسوب ذات جودة عالية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماضي (2011) التي توصلت أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في بلديات قطاع غزة بأنه متوفر بشكل مقبول، واتفقت مع دراسة دروزة (2008) التي توصلت إلى أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في وزارة التربية والتعليم الأردنية مقبول، واتفقت مع دراسة ماضي (2011) التي توصلت إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) متوفرة بدرجة كبيرة في الجامعة الإسلامية واتفقت مع دراسة الرقب (2011) التي توصلت أنه توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

من جهة أخرى، اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى أن مستوى تكنولوجيا المعلومات المتوفر داخل مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء كأحد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة بحاجة لمزيد من التحسين والتطوير والاهتمام، وذلك في الجوانب المتعلقة بتوفير أجهزة حاسوب ذات جودة عالية، الاعتماد على التكنولوجيا والبرمجيات في التواصل بين الموظفين ومشاركة المعلومات والوثائق وإدارة شؤون الموظفين، وتحسين خدمات قسم الحاسوب وتعزيزه بالفنيين والمختصين أصحاب الكفاءة العالية، واختلفت مع دراسة داسي (2007) التي توصلت إلى وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف الحكومية السورية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة، ويرجع الباحث سبب التفاوت في نتائج الدراسات السابقة



إلى تفاوت اعتماد تلك المؤسسات التي خضعت للدراسة على التكنولوجيا، بالإضافة إلى التفاوت الزمني بين الدراسات سيما وأن تكنولوجيا المعلومات تتسم بالتغيير المستمر.

#### تحليل أبعاد المتغير الأول: (متطلبات إدارة المعرفة)

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المتغير الأول "متطلبات إدارة المعرفة"، وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير الأول تساوي 3.57 والانحراف المعياري يساوي 0.603 والوزن النسبي يساوي 71.40% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 15.605 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة بدرجة جيدة، يرى الباحث أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب القوى البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم تكنولوجيا المعلومات ثم القيادة التنظيمية.

#### جدول (21)

##### تحليل فقرات أبعاد المتغير الأول "متطلبات إدارة المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	القيادة التنظيمية	3.45	0.712	68.93	10.339	0.000	4
2	الثقافة التنظيمية	3.62	0.682	72.31	14.890	0.000	2
3	القوى البشرية	3.65	0.669	73.09	16.133	0.000	1
4	تكنولوجيا المعلومات	3.57	0.853	71.40	11.020	0.000	3
	جميع الفقرات	3.57	0.603	71.40	15.605	0.000	

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

توافقت هذه النتيجة مع دراسة المحاميد (2008) التي توصلت إلى أن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى عال، واختلفت مع دراسة العلول (2011) التي توصلت إلى حصول متطلبات إدارة المعرفة على وزن نسبي قدره (57%)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة المدلل (2012) التي توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تتوفر بمستوى أعلى عن غيرها من المتطلبات بوزن نسبي يساوي 59.53%، إلا أن هذا المستوى لا يرتقي إلى الدرجة المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة، كما وأن كافة المتطلبات الأخرى يوجد بها ضعف وقصور وبحاجة لتعزيز وتحسين في العديد من الجوانب، اختلفت مع دراسة العتيبي (2008) التي توصلت إلى أن جامعة أم القرى لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

تحليل فقرات المتغير التابع: (عناصر الميزة التنافسية)

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول: (الرسوم الدراسية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البعد الأول (الرسوم الدراسية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "77.87%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في

الجامعة".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "69.04%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة توفر عدداً من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "65.44%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تقدم التسهيلات المناسبة للطلبة في تسديد الرسوم".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "64.41%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.002" وهي أقل من 0.05 مما يعني أن الجامعة "تتفهم الظروف المالية للطلبة ولديها نظام إقراض وإعفاء شفاف وعادل".

## جدول (22)

### تحليل فقرات البعد الأول (الرسوم الدراسية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة.	3.89	0.917	77.87	16.067	0.000	1
2	توفر الجامعة عدد من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة	3.45	1.075	69.04	6.935	0.000	2
3	تتفهم الجامعة الظروف المالية للطلبة ولديها نظام إقراض وإعفاء شفاف وعادل	3.22	1.182	64.41	3.077	0.002	5
4	تحرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية.	3.34	1.125	66.76	4.959	0.000	4
5	تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلبة.	3.42	1.028	68.38	6.726	0.000	3
6	تقدم الجامعة التسهيلات المناسبة للطلبة في تسديد الرسوم.	3.27	1.196	65.44	3.751	0.000	6
	جميع الفقرات	3.43	0.834	68.65	8.554	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الأول (الرسوم الدراسية) يساوي 3.43 والانحراف المعياري يساوي 0.834، والوزن النسبي يساوي 68.65% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.554 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعات، وعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلبة، وأن الجامعة توفر عدداً من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي، واختلفت مع دراسة عبدالمنعم (2010) التي توصلت إلى أن النظام المالي غير واضح بالنسبة لطلبة الجامعات النظامية بغزة.

#### ثانياً: تحليل فقرات البُعد الثاني: مفتاح القبول

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الثاني (مفتاح القبول) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "77.94%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "نظام قبول الطلبة يخضع إلى معايير واضحة ومعلنة".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "76.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تتيح فرص التحويل لكليات أخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون الالتحاق بها".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "75.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تتبع نظام قبول قائم على المهنية".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "74.56%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تستقطب الطلبة المميزين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الثاني (مفتاح القبول) يساوي 3.81 والانحراف المعياري يساوي 0.712، والوزن النسبي يساوي 76.10% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.660 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الطلبة يخضعون لنظام قبول ذي معايير واضحة ومعلنة، كما تتيح الجامعات فرص التحويل لكليات أخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون الالتحاق بها.

اتفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن مجال الطلبة كمدخل مهم في تحقيق الميزة التنافسية ويعود هذا إلى أن الجامعة تعتمد أفضل مفتاح تنسيق، واندماج الطلبة في التخصصات الأكاديمية ويكون هذا بسبب تشجيع إدارة الجامعة الطلبة إلى المبادرات والمسابقات العلمية والأنشطة المنهجية المتمثلة في عقد الدورات التدريبية المتخصصة في المهارات الحياتية

للطلبة، وأيضاً الاهتمام بالطلبة المميزين وتوظيفهم في الجامعة كمعيدين، واتفقت مع دراسة (أبو دية، 2011) التي توصلت إلى أن الجامعة تسعى إلى إستقطاب الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة، وأن سمعة خريجو الجامعة ممتازة.

### جدول (23)

#### تحليل فقرات البُعد الثاني (مفتاح القبول)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتبع الجامعة نظام قبول قائم على المهنية.	3.76	0.996	75.29	12.660	0.000	3
2	يخضع نظام قبول الطلبة إلى معايير واضحة ومعلنة.	3.90	0.899	77.94	16.453	0.000	1
3	اخترت تخصصك بناءً على معايير القبول في الجامعة.	3.80	1.048	75.96	12.550	0.000	4
4	تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات أخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون الالتحاق بها.	3.84	0.931	76.76	14.849	0.000	2
5	تستقطب الجامعة الطلبة المميزين.	3.73	1.045	74.56	11.490	0.000	5
	جميع الفقرات	3.81	0.712	76.10	18.660	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

#### ثالثاً: تحليل فقرات البُعد الثالث: (سمعة الجامعة)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الثالث (سمعة الجامعة) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "82.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تحرص على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.44%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تسعى للحصول على مكانة على المستوى الدولي".

جدول (24)

تحليل فقرات البُعد الثالث (سمعة الجامعة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي.	4.12	0.980	82.35	18.810	0.000	1
2	تسعى الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي.	4.02	0.994	80.44	16.954	0.000	2
3	تتبوأ الجامعة مكانة مميزة بين الجامعات.	3.97	1.012	79.41	15.811	0.000	3
4	يشجع طلبة الجامعة أصدقاءهم على الالتحاق بها.	3.69	1.035	73.82	11.018	0.000	7
5	يكون اختيار الطلبة للجامعة بناءً على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع.	3.71	1.049	74.12	11.093	0.000	6
6	تضع الجامعة معايير محلية ودولية لتحسين صورتها مقارنة بالجامعات الأخرى.	3.83	0.995	76.62	13.774	0.000	5
7	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تدرس في هذه الجامعة.	3.90	1.128	77.94	13.110	0.000	4
	جميع الفقرات	3.89	0.829	77.82	17.726	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "74.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "اختيار الطلبة للجامعة يكون بناءً على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "73.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "طلبة الجامعة يشجعون أصدقاءهم على الالتحاق بها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الثالث (سمعة الجامعة) يساوي 3.89

والانحراف المعياري يساوي 0.829، والوزن النسبي يساوي 77.82% وهو أكبر من الوزن النسبي

المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.726 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات تحرص

على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي، كما تسعى الجامعات للحصول على مكانة على المستوى

الدولي.

اتفقت مع دراسة عبد المنعم (2010) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة

من قبل أفراد العينة على مجال سمعة الجامعة.

**رابعاً: تحليل فقرات البُعد الرابع: (جودة المرافق)**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة) والنتائج مبينة في جدول (25) والذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات البُعد الرابع (جودة المرافق) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي

لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "75.96%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل

من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تسعى لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية

المختلفة العلمية منها والأدبية".



2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "73.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تسعى لتوفير مرافق ملائمة للطلبة".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "65.96%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة توفر مرافق خاصة بالأنشطة اللامنهجية".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "65.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لدى الجامعة مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي

والخارجي".

### جدول (25)

#### تحليل فقرات البُعد الرابع (جودة المرافق)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تسعى الجامعة لتوفير مرافق ملائمة للطلبة.	3.70	1.151	73.97	10.005	0.000	2
2	تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وآمن خالٍ من الضوضاء والخوف	3.54	1.149	70.81	7.760	0.000	3
3	تسعى الجامعة لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية المختلفة العلمية منها والأدبية.	3.80	1.020	75.96	12.901	0.000	1
4	توفر الجامعة مساحات كافية وتتناسب مع أعداد الطلبة.	3.43	1.147	68.60	6.184	0.000	4
5	توفر الجامعة القاعات الدراسية بأن تكون واسعة ومناسبة وملائمة.	3.32	1.151	66.32	4.532	0.000	5
6	لدى الجامعة مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي والخارجي	3.27	1.174	65.37	3.771	0.000	7
7	توفر الجامعة مرافق خاصة بالأنشطة اللامنهجية.	3.30	1.115	65.96	4.405	0.000	6
	جميع الفقرات	3.48	0.898	69.57	8.792	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الرابع (جودة المرافق) يساوي 3.48 والانحراف المعياري يساوي 0.898، والوزن النسبي يساوي 69.57% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.792 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات تسعى لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية المختلفة العلمية منها والأدبية وتوفير مرافق ملائمة للطلبة بدرجة مقبولة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماضي (2010) إذ توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين أن المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للجامعة الإسلامية بغزة يتسم بالتنظيم المتكامل.

#### خامساً: تحليل فقرات البُعد الخامس: (كفاءة الهيئة التدريسية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد الخامس (كفاءة الهيئة التدريسية) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "71.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "71.69%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المحاضرين يستخدمون النظم الحديثة في التدريس".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "71.25%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضرين".
  2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "70.51%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المحاضرون ينوعون في استخدام أنظمة التعليم وأساليبه".
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد الخامس (كفاءة الهيئة التدريسية) يساوي 3.57، والانحراف المعياري يساوي 0.816، والوزن النسبي يساوي 71.43% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.561 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الهيئة التدريسية تتميز بكفاءة عالية في التدريس، وتتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر، ويستخدم المحاضر النظم الحديثة في التدريس، ويتم تقييم أداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.

جدول (26)

تحليل فقرات البُعد الخامس (كفاءة الهيئة التدريسية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر	3.59	1.106	71.84	8.824	0.000	1
2	ينوع المحاضر في استخدام أنظمة التعليم وأساليبه.	3.53	1.005	70.51	8.626	0.000	6
3	يستخدم المحاضر النظم الحديثة في التدريس.	3.58	1.013	71.69	9.518	0.000	2
4	يتمتع المحاضر بمهارة وكفاءة عالية في التدريس.	3.58	0.968	71.69	9.957	0.000	3
5	يتم تقييم أداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.	3.58	1.063	71.62	9.012	0.000	4
6	تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضرين.	3.56	1.004	71.25	9.244	0.000	5
	جميع الفقرات	3.57	0.816	71.43	11.561	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

في ضوء النتيجة السابقة تبين أنها قد اتفقت مع دراسة ماضي (2010) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية يتحلون بسمعة أكاديمية ومهنية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها، وأن الجامعة تركز على متطلبات البحث العلمي وتشجع العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل، واتفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يساهمون في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كذلك اهتمام إدارة الجامعة كمحور أساسي في التميز وذلك من خلال ابتعاثهم وتطوير قدراتهم وتطوير بيئة العمل المناسبة لهم

بما ينعكس على كفاءاتهم بشكل إيجابي واتفقت مع دراسة (أبو دية، 2011) التي توصلت إلى أن الجامعات تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات، وتنمية الكفاءة المهنية لهم.

سادساً: تحليل فقرات البُعد السادس: (المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد السادس (المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "74.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تركز على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها".

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "73.16%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تحرص على تطوير آليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "71.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المساقات الدراسية تتسجم مع خلق ثقافة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "70.15%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعة تتبنى إستراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية."

جدول (27)

تحليل فقرات البُعد السادس (المحتوى المعرفي للمناهج ومواكبة التطور)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تطوير آليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين.	3.66	1.011	73.16	10.731	0.000	2
2	يلبي المنهاج الجامعي المعارف الأساسية المطلوبة للتخصص.	3.64	1.032	72.87	10.286	0.000	3
3	تهتم الجامعة بتطوير المنهاج بصورة دائمة بما يواكب التطور.	3.57	0.970	71.32	9.630	0.000	5
4	تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها.	3.71	0.918	74.12	12.679	0.000	1
5	تعد الجامعة برامج تعليمية تواكب التطور والمستجدات التكنولوجية.	3.59	0.913	71.84	10.697	0.000	4
6	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية.	3.51	0.983	70.15	8.510	0.000	7
7	تنسجم المساقات الدراسية وخلق ثقافة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.	3.56	0.989	71.10	9.256	0.000	6
	جميع الفقرات	3.60	0.785	72.08	12.683	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد السادس (المحتوى المعرفي

للمناهج ومواكبة التطور) يساوي 3.60، والانحراف المعياري يساوي 0.785، والوزن النسبي

يساوي 72.08% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 12.683 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الجامعات تحرص على تطوير آليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين كما تهتم بتطوير المنهاج بصورة دائمة بما يواكب التطور وتركز الجامعات على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها، ويلبي المنهاج الجامعي المعارف الأساسية المطلوبة للتخصص.

في ضوء النتيجة السابقة تبين أنها قد اتفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى امتلاك خريجي الجامعة سمعة حسنة في سوق العمل حيث تعمل الجامعة على تطويرها باستمرار من خلال الخطط الأكاديمية المبنية على احتياجات السوق.

#### سابعاً: تحليل فقرات البُعد السابع: (خدمة المجتمع)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات البُعد السابع (خدمة المجتمع) وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "77.43%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تشارك في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "73.01%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تعقد مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هما كما يلي:

1. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "69.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تجهز مراكز مختصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب أفراده".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "67.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجامعة تتيح مرافقها للمجتمع المحلي للاستفادة منها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البُعد السابع (خدمة المجتمع) يساوي 3.59 والانحراف المعياري يساوي 0.817، والوزن النسبي يساوي 71.74% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي 11.843 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الجامعات تشارك في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي كما تعقد الجامعات مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن الجامعة

تسعى إلى رفع مستوى الإفادة من البحث العلمي نحو خدمة المجتمع.



من جهة أخرى، فقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد المنعم (2010) التي توصلت إلى أن علاقة الجامعة بالمجتمع غير واضحة لطلبة الجامعات بغزة.

### جدول (28)

#### تحليل فقرات البُعد السابع (خدمة المجتمع)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تشارك الجامعة في الانشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي.	3.87	0.950	77.43	15.129	0.000	1
2	تعقد الجامعة مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.	3.65	0.960	73.01	11.178	0.000	2
3	تقدم الجامعة برامج خدمية متنوعة لتلبية متطلبات المجتمع.	3.58	0.961	71.62	9.970	0.000	3
4	تجهز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب أفراد المجتمع	3.49	1.009	69.71	7.932	0.000	5
5	تشجع الجامعة الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع.	3.58	1.028	71.54	9.260	0.000	4
6	تتيح الجامعة مرافقها للمجتمع المحلي للاستفادة منها.	3.36	1.056	67.13	5.568	0.000	6
	جميع الفقرات	3.59	0.817	71.74	11.843	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "271" تساوي 1.97

#### تحليل أبعاد المتغير الثاني: (عناصر الميزة التنافسية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في جدول (29) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في أبعاد المتغير الثاني "عناصر الميزة التنافسية"، وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير الثاني تساوي 3.62، والانحراف المعياري يساوي 0.643 والوزن النسبي

يساوي 72.45% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي 15.954 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الجامعات تعمل على توفير عناصر الميزة التنافسية، وهذا يدل على أن سمعة الجامعة دور كبير كميزة تنافسية في الجامعات، يليها ميزة مفتاح القبول والتسجيل المعتمد على معايير واضحة ومعلنة.

### جدول (29)

#### تحليل فقرات أبعاد المتغير الثاني "عناصر الميزة التنافسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	الرسوم الدراسية	3.43	0.834	68.65	8.554	0.000	7
2	مفتاح القبول	3.81	0.712	76.10	18.660	0.000	2
3	سمعة الجامعة	3.89	0.829	77.82	17.726	0.000	1
4	جودة المرافق	3.48	0.898	69.57	8.792	0.000	6
5	كفاءة الهيئة التدريسية	3.57	0.816	71.43	11.561	0.000	5
6	المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور	3.60	0.785	72.08	12.683	0.000	3
7	خدمة المجتمع	3.59	0.817	71.74	11.843	0.000	4
	جميع الفقرات	3.62	0.643	72.45	15.954	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 271 تساوي 1.97

### 5.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وتنقسم هذه الفرضية إلى سبع فرضيات فرعية كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة والرسوم الدراسية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والرسوم الدراسية والنتائج مبينة في جدول (30) الذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.447 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والرسوم الدراسية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وتبين أيضاً أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد الرسوم الدراسية، وتفاوت الارتباط من حيث القوة، فكانت تكنولوجيا المعلومات هي أكثر العناصر قوة مما يدل على أن زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تولد ميزة تنافسية، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً الثقافة التنظيمية.

وهذا يعني إثبات صحة الفرضية بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير الرسوم الدراسية كأحد الميزات التنافسية، واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة الشرفا (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي، واختلفت مع دراسة عبدالمنعم (2010) التي توصلت إلى أن النظام المالي غير واضح بالنسبة لطلبة الجامعات النظامية بغزة.

### جدول (30)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والرسوم الدراسية.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.447	0.441	0.363	0.289	0.397	معامل الارتباط	الرسوم الدراسية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إدارة المعرفة

ومفتاح القبول.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ومفتاح القبول والنتائج مبينة في جدول (31) الذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.662 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ومفتاح القبول عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

جدول (31)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومفتاح القبول.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.662	0.555	0.574	0.495	0.586	معامل الارتباط	مفتاح القبول
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

وتدل النتائج السابقة الموضحة في الجدول (31) أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد مفتاح القبول، وقد تفاوتت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة هي القيادة التنظيمية مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالقيادة التنظيمية من العوامل التي تولد ميزة تنافسية.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع مفتاح القبول كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

اتفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن مجال الطلبة كمدخل مهم في تحقيق الميزة التنافسية ويعود هذا إلى أن الجامعة تعتمد أفضل مفتاح تنسيق، واندماج الطلبة في التخصصات الأكاديمية ويكون هذا بسبب تشجيع إدارة الجامعة الطلبة إلى المبادرات والمسابقات العلمية والأنشطة المنهجية المتمثلة في عقد الدورات التدريبية المتخصصة في المهارات الحياتية

للطلبة، وأيضاً الاهتمام بالطلبة المميزين وتوظيفهم في الجامعة كمعيدين، واتفقت مع دراسة (أبو دية، 2011) التي توصلت إلى أن الجامعة تسعى إلى إستقطاب الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة، وأن سمعة خريجو الجامعة ممتازة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة وسمعة الجامعة.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وسمعة الجامعة، والنتائج مبينة في جدول (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.701، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وسمعة الجامعة عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وهذا يدل على أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد سمعة الجامعة، تفاوت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة، القوى البشرية، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالقوى البشرية من العوامل التي تولد ميزة تنافسية، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً تكنولوجيا المعلومات. ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع سمعة الجامعة كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة عبد المنعم (2010) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على مجال سمعة الجامعة.

جدول (32)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وسمعة الجامعة.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.701	0.560	0.632	0.584	0.566	معامل الارتباط	سمعة الجامعة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة

وجودة المرافق العامة.

وقد تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة المرافق

العامة والنتائج مبينة في جدول (33) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل

من 0.05، وأن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.642 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية التي تساوي

0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة المرافق العامة عند مستوى

دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول (33)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وجودة المرافق العامة.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.642	0.611	0.423	0.555	0.519	معامل الارتباط	جودة المرافق العامة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

وهذا يدل على أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد جودة المرافق العامة، تفاوتت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة تكنولوجيا المعلومات مما يدل على أن زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تولد ميزة تنافسية، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً القوى البشرية.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع جودة المرافق العامة كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماضي (2010) إذ توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات الباحثين أن المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للجامعة الإسلامية بغزة يتسم بالتنظيم المتكامل.



5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة الهيئة التدريسية.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة الهيئة التدريسية، والنتائج مبينة في جدول (34) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.671، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة الهيئة التدريسية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وهذا يدل على أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد كفاءة الهيئة التدريسية، وقد تفاوت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة القيادة التنظيمية، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بمتغير القيادة التنظيمية من العوامل التي تحقق ميزات تنافسية، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً الثقافة التنظيمية.

### جدول (34)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة الهيئة التدريسية.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.671	0.523	0.574	0.480	0.668	معامل الارتباط	كفاءة الهيئة التدريسية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع كفاءة الهيئة التدريسية كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية. في ضوء النتيجة السابقة تبين أنها قد اتفقت مع دراسة ماضي (2010) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية يتحلون بسمعة أكاديمية ومهنية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها، و أن الجامعة تركز على متطلبات البحث العلمي وتشجع العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل، واتفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يساهمون في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كذلك اهتمام إدارة الجامعة كمحور أساسي في التميز وذلك من خلال ابتعاثهم وتطوير قدراتهم وتطوير بيئة العمل المناسبة لهم بما ينعكس على كفاءاتهم بشكل إيجابي.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور، والنتائج مبينة في جدول (35) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.715، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وهذا يدل على أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور، وتفاوت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة القيادة

التنظيمية مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالقيادة التنظيمية في الجامعات يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي في توليد ميزات تنافسية في تلك الجامعات، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً تكنولوجيا المعلومات.

ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

### جدول (35)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والمحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.715	0.563	0.613	0.577	0.631	معامل الارتباط	المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والتطوير، ومع دراسة ماضي (2010) التي توصلت إلى أن الجامعة الإسلامية بغزة تتمتع برؤية واضحة ذات أهداف قابلة للتحقق، وتقوم إدارة الجامعة بالمشاركة الشخصية في قيادة عمليات التطوير والتحسين المستمر، وأنها تركز على متطلبات البحث العلمي وتشجع العاملين

على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل، وانفقت مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى امتلاك خريجي الجامعة سمعة حسنة في سوق العمل حيث تعمل الجامعة على تطويرها باستمرار من خلال الخطط الأكاديمية المبنية على احتياجات السوق.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متطلبات إدارة المعرفة وخدمة المجتمع.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وخدمة المجتمع، والنتائج مبينة في جدول (36) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.658، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وخدمة المجتمع عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

وهذا يدل على أن جميع متطلبات إدارة المعرفة قد ارتبطت مع بُعد خدمة المجتمع، وقد تفاوت الارتباط من حيث القوة، فكانت العناصر الأكثر قوة الثقافة التنظيمية، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من العوامل التي تولد ميزة تنافسية، في حين كان أقل تلك المتطلبات تأثيراً القيادة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع خدمة المجتمع كأحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (36)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وخدمة المجتمع.

متطلبات إدارة المعرفة					الإحصاءات	البُعد
جميع متطلبات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات	القوى البشرية	الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية		
0.658	0.546	0.548	0.549	0.546	معامل الارتباط	خدمة المجتمع
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
272	272	272	272	272	حجم العينة	

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المقادمة (2013) التي توصلت إلى أن الجامعة تسعى إلى رفع مستوى الإفادة من البحث العلمي نحو خدمة المجتمع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والسيطرة على الأسواق ومع دراسة ماضي (2010) التي توصلت إلى أن الجامعة تتواصل مع المجتمع توصالاً فاعلاً. من جهة أخرى، فقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد المنعم (2010) التي توصلت إلى أن علاقة الجامعة بالمجتمع غير واضحة لطلبة الجامعات بغزة.

تحليل الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين

متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، والنتائج مبينة في جدول (37) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من

0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.817، وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.153، مما يدل على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

### جدول (37)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

البُعد	الإحصاءات	متطلبات إدارة المعرفة
الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.817
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	272

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية "270" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.153

وهذا يدل على أنه توجد علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ومما سبق يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى بأن متطلبات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع الميزة التنافسية وبذلك فإنها أحد الميزات التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة داسي (2006) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ومع دراسة محمد (2010) التي توصلت إلى وجود أثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، ومع دراسة المحاميد (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ومع دراسة المدلل (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، ومع دراسة الزطمة (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة" تعزى لمتغير الجنس، الجامعة، معدل الثانوية العامة، التخصص في الثانوية العامة.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور متطلبات إدارة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة" تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق في استجابة أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى الجنس والنتائج مبينة في جدول (38) ويتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.049 وهي أقل من 0.05، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.973، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى الجنس والفروق لصالح الذكور.

جدول (38)

نتائج اختبار t للفروق في استجابة أفراد العينة حول دو متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى الجنس

البيان	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	103	3.634	0.598	1.366	0.173
	أنثى	169	3.531	0.604		
تحقيق عناصر الميزة التنافسية	ذكر	103	3.731	0.659	2.189	0.029
	أنثى	169	3.556	0.627		
دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة	ذكر	103	3.694	0.606	1.973	0.049
	أنثى	169	3.547	0.592		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "270" تساوي 1.97

ومما سبق، وكما هو موضح في الجدول (38) يثبت صحة الفرضية الفرعية توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات غزة تعزى إلى الجنس.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلول (2011) التي توصلت إلى وجود فروق في دور إدارة

المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير

الجنس وذلك لصالح الإناث. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) التي توصلت إلى

عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة الرقب (2011) التي توصلت إلى أن

متغير الجنس لا يؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.



2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى متغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى اسم الجامعة، والنتائج مبينة في جدول (39) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، وقيمة F المحسوبة تساوي 12.273، وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، مما يدل على وجود فروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى اسم الجامعة ويبين اختبار شفیه جدول (40) أن الفروق بين فئتي "الجامعة الإسلامية"، و"جامعة الأقصى" ولصالح الفئة "الجامعة الإسلامية" كما توجد فروق بين فئتي "الجامعة الإسلامية"، و"جامعة الأزهر" ولصالح الفئة "الجامعة الإسلامية".

ويعزو الباحث ذلك إلى تميز الجامعة الإسلامية في العديد من المجالات، والتميز في تطوير استخدام التكنولوجيا الحديثة والتميز في المباني الحديثة، والاشتراك في المؤتمرات العلمية العربية والعالمية، والخبرة المتميزة التي تتمتع بها الهيئة التدريسية، ومما سبق يثبت صحة الفرضية الفرعية توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة تعزى إلى متغير الجامعة.

جدول (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى اسم الجامعة

عنوان البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	11.097	2	5.549	17.098	0.000
	داخل المجموعات	87.294	269	0.325		
	المجموع	98.391	271	-		
تحقيق الميزات التنافسية	بين المجموعات	6.647	2	3.324	8.471	0.000
	داخل المجموعات	105.545	269	0.392		
	المجموع	112.192	271	-		
دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة	بين المجموعات	8.176	2	4.088	12.273	0.000
	داخل المجموعات	89.605	269	0.333		
	المجموع	97.781	271	-		

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 269) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

ومن خلال النتائج الاحصائية، تبين أنه يوجد فروق بين الجامعتين الإسلامية والأقصى لصالح الإسلامية، وأيضاً يتضح أن هنالك فروق بين الجامعتين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر لصالح الجامعة الإسلامية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزطمة (2011) إلى وجود فروق بين استجابة المبحوثين حول علاقة إدارة المعرفة وتميز الاداء تعزى إلى متغير الجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلول (2011) التي توصلت إلى وجود فروق بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك لصالح الجامعة

الإسلامية والأزهر والأقصى، واتفقت مع دراسة الرقب (2011) التي توصلت إلى أنه توجد فروق بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجامعة.

### جدول (40)

اختبار شفيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجامعة

الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر	جامعة الأقصى	الفرق بين المتوسطات	البُعد
-0.448*	-0.121	-	جامعة الأقصى	توفر متطلبات إدارة المعرفة
-0.326*	-	0.121	جامعة الأزهر	
-	0.326*	0.448*	الجامعة الإسلامية	
-0.353*	-0.142	-	جامعة الأقصى	تحقيق الميزات التنافسية
-0.211*	-	0.142	جامعة الأزهر	
-	0.211*	0.353*	الجامعة الإسلامية	
-0.389*	-0.134	-	جامعة الأقصى	دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة
-0.255*	-	0.134	جامعة الأزهر	
-	0.255*	0.389*	الجامعة الإسلامية	

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة، والنتائج مبينة في جدول (41) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.427، وهي أكبر من 0.05، وقيمة F المحسوبة تساوي 0.929، وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.64 مما يدل على عدم وجود فروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة، ومما سبق يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات غزة تعزى إلى المعدل في الثانوية العامة.

#### جدول (41)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان البعد
0.739	0.420	0.153	3	0.460	بين المجموعات	توفر متطلبات إدارة المعرفة
		0.365	268	97.931	داخل المجموعات	
		-	271	98.391	المجموع	
0.295	1.243	0.513	3	1.540	بين المجموعات	تحقيق الميزات التنافسية
		0.413	268	110.653	داخل المجموعات	
		-	271	112.192	المجموع	
0.427	0.929	0.336	3	1.007	بين المجموعات	دور إدارة متطلبات المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة
		0.361	268	96.774	داخل المجموعات	
		-	271	97.781	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 268) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.64

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى التخصص في الثانوية العامة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى التخصص في الثانوية العامة والنتائج مبينة في جدول (42) توضح أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي 0.648 وهي أكبر من 0.05، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.457، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة، و هذا يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى للتخصص في الثانوية العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول (42)

نتائج اختبار t للفروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزي إلى التخصص في الثانوية العام

البيان	التخصص في الثانوية العام	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
توفر متطلبات إدارة المعرفة	علمي	142	3.567	0.597	-0.096	0.924
	أدبي	130	3.574	0.611		
تحقيق عناصر الميزة التنافسية	علمي	142	3.599	0.636	-0.633	;0.527
	أدبي	130	3.648	0.653		
دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة	علمي	142	3.587	0.595	-0.457	0.648
	أدبي	130	3.620	0.609		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "270" تساوي 1.97

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

- مقدمة
- نتائج الدراسة
- التوصيات
- الدراسات المستقبلية

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 6.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، والتي وضحتها تحليل أبعاد وفقرات الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج، والتي يأمل الباحث أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيس من الدراسة وهو دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.

#### 6.2 نتائج الدراسة:

##### المجال الأول: توفر متطلبات إدارة المعرفة

- تبين أن هنالك توفراً جيداً لمتطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بتوفر متطلبات إدارة المعرفة على النحو التالي:
- تعمل الجامعات على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب القوى البشرية بنسبة 73.09% ثم الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31% ثم تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40% والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%.
  - هنالك علاقة ذات دلالة احصائية للقيادة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.



- تبين أن الجامعات الفلسطينية تتسم بقيادة تنظيمية جيدة، وأنها محل قدوة موضوعية ومهنية للآخرين.
- يعد اهتمام الجامعات بالموارد البشرية أحد العناصر الهامة لتحقيق التميز المؤسسي وقد حظي هذا المؤشر بدرجة متقدمة وفق نتائج الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تسعى لتدعيم الكادر الأكاديمي لحل مشكلاته معتمداً على الخبرات العلمية، كما تبين أن هذا الكادر يمتلك الخبرات الكافية لذلك.
- أثبتت الدراسة أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية يساهم بشكل إيجابي في تولد ميزة تنافسية.
- تبين أن إدارة الجامعات تحافظ على بناء ثقافة تنظيمية جيدة كما تدعم ثقافة العمل الجماعي، وتعمل على تحفيز الطلبة على التعلم المستمر، وتهتم بتعزيز القيم والأخلاق.
- تبين أن زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من العوامل التي تولد ميزة تنافسية.
- إن الجامعات تقدم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة وتتيح خدمة الانترنت بتقنية متقدمة.

#### المجال الثاني: توفر عناصر الميزة التنافسية

- تبين أن هنالك مجموعة من العناصر التي تحقق الميزة التنافسية في الجامعات قد توفرت، مما يعني أن هنالك ميزات تنافسية لكل جامعة، ولعل من أبرز النتائج الداعمة ما يلي:
- يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعات، وتعد الجامعات اتفاقيات مع المؤسسات الأخرى لتوفير المنح للطلبة، وتوفر الجامعة عدداً من المنح والإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.

- يوجد في الجامعات نظام قبول ذو معايير واضحة ومعلنة لقبول الطلبة.
- تسعى الجامعات لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية المختلفة، وتوفير مرافق ملائمة للطلبة بدرجة مقبولة.
- تحرص الجامعات على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي كما تسعى الجامعات للحصول على مكانة على المستوى الدولي.
- يتميز أعضاء الهيئة التدريسية فيك الجامعات بكفاءة عالية في التدريس، وتتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر، ويستخدم المحاضر النظم الحديثة في التدريس.
- تشارك الجامعات في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي، كما تعقد مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.
- الجامعات تركز على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر، وتحرص على تطوير آليات وطرق التدريس فيها.

#### المجال الثالث: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

- على مستوى مدى توفر ميزة تنافسية في الجامعات، تبين وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما تبين أيضاً ما يلي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير الرسوم الدراسية كأحد الميزات التنافسية.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير مفتاح القبول كأحد الميزات التنافسية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير سمعة الجامعة كأحد الميزات التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير المرافق العامة كأحد الميزات التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير كفاءة الهيئة التدريسية كأحد الميزات التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور كأحد الميزات التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وبين متغير خدمة المجتمع كأحد الميزات التنافسية.

#### المجال الرابع: المتغيرات التصنيفية

- كان للمتغيرات التصنيفية أثر على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي، ومن أبرز النتائج الداعمة لذلك ما يلي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى متغير الجامعة وأن الفروق بين فئتي "الجامعة الإسلامية"، و"جامعة الأقصى" ولصالح الفئة "الجامعة الإسلامية" كما توجد فروق بين فئتي "الجامعة الإسلامية"، و"جامعة الأزهر" ولصالح الفئة "الجامعة الإسلامية".
- لا يوجد فروق في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى معدل الثانوية العامة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة تعزى إلى التخصص في الثانوية العامة.

### 6.3 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- على الجامعات أن تدرك مدى ارتباط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية وعليها أن تزيد من تعزيز إدارتها للمعرفة.
- على إدارة الجامعات أن تسعى إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة.
- يتعين على الجامعات تقديم مزيد من التسهيلات للوصول إلى المستجدات العلمية.
- لتعزيز متطلبات إدارة المعرفة على الجامعات تقديم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
- تفهم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعبة.
- ضرورة الاهتمام بالبيئة المكانية من خلال تخصيص مرافق للأنشطة اللامنهجية، وكذلك مواقف كافية للجمهور وقاعات دراسية أكثر اتساعاً.
- ضرورة تأهيل وتطوير قدرات العاملين، ما بين التنوع في أنظمة التعليم من خلال دورات تدريبية تراعي انسجام المساقات مع خلق ثقافة الجودة.
- ضرورة أن تتبنى الجامعات إستراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية.
- ضرورة تجهيز مراكز للجامعات مختصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب أفراد المجتمع.

#### 6.4 الدراسات المستقبلية:

بعد الانتهاء من إعداد الدراسة الحالية؛ تبين أن هنالك مجالات بحثية لم تغطها هذه الدراسة وهي جديرة بالاهتمام، فالدراسة الحالية اقتصرت على دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وبعض الميزات التنافسية في كبرى الجامعات في قطاع غزة، وحتى تعظم قيمة هذه العلاقة فهناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات بحيث تشمل الجامعات في الضفة الغربية أيضاً، وكذلك في تطبيق الدراسة على الكليات المتوسطة والكليات الجامعية حديثة النشأة سيما وأنها ربما لديها ميزات تنافسية ويلتحق بها عدد من الطلاب، من جهة أخرى، ركزت الدراسة الحالية على الطلبة المتوقع تخرجهم، في حين أن دراسة هذه العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والميزات التنافسية يمكن أن تدرس أيضاً من وجهة نظر العاملين (أكاديميين وإداريين) فلربما ذلك يقدم إضافة أيضاً، وأخيراً اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى تطبيق اختبارات إحصائية كمية، في حين أن تفسير العلاقات يمكن أن يقدم نتائج أكثر وضوحاً إن تم استخدام الطرق الوصفية كالمقابلات مثلاً، لذا فإن الباحث يرشح استخدام المقابلات في الدراسات المشابهة مستقبلاً.

وأخيراً، تناولت هذه الدراسة كبرى الجامعات في قطاع غزة باعتبار أنها مجانية في الخصائص والبيئة التنظيمية، ولم تجري مقارنة بين تلك الجامعات، لذا ضرورة أن تتناول الدراسات المستقبلية مقارنة بين تلك الجامعات، فيما يتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة.

# قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أ. الكتب العلمية:

- أبو بكر، مصطفى (2006)، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن، حسين (2008)، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دياب، سهيل (2003)، "مناهج البحث العلمي". جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الزعبي، حسن (2006)، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيادات، محمد (2008)، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد (2009)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، أثراء للنشر، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2001)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- الصاوي، ياسر (2007)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.



- العاني، شعبان (2009). "تظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الخالق، كايد(2001). "البحث العلمي، مفهومه، ادواته، وأساليبه". دار الفكر، عمان، الاردن.
- العساف، صالح محمد. (1995)، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- عليان، رحي (2012)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن. العلي، عبد الستار وقندلجي، إبراهيم والعمري، غسان(2006). "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2007)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- القطب، محيي الدين (2012)، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشك، محمد بهجت (1996)، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية". دار الطبعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- مرعي، توفيق، الحيلة، محمد (2000)، المناهج التربوية الحديثة مناهجها عناصرها أسسها عملياتها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أحمد (2001)، "التسويق العالمي"، دار المريخ، الرياض.

• نجم، عبود(2011) "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

• نجم، عبود (2004) "المدخل الياباني إلى العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• ياسين، سعد (2007)، "إدارة المعرفة المفاهيم التقنيات النظم"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ب. الدوريات:

• إبراهيم، محمد (2009)، "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة 1-2 نوفمبر 2009، بجامعة المنصورة.

• أبو فارة، يوسف (2004)، "العلاقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء"، مجلة الرابطة، المجلد4، العدد 3-4.

• الخالدي، حسن (2012)، "مستوى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الحكام العاملين في اتحاد كرة القدم" دراسات، العلوم التربوية، مجلد8، عدد1، 2013.

• الساعد، رشاد، حريم، حسن (2004) "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات)، دورية المجلة الأردنية، مجلد8، عدد1، مجموعة 14.

- المنيع، محمد (2011) "إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح بحث منشور مجلة الكويت، العدد6.
  - الشيخ، فؤاد وبدر، فادي (2004)، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، عدد3.
  - النعيمي، طه(1985)، "الإعداد المهني والتقني لأعضاء هيئة التدريس والإداريين"، واقع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
  - اليحيوي، صبرية (2011)، "إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعليه العمل الإداري بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور مجلة الكويت، مجلد 25 العدد99.
- ت. الرسائل العلمية:
- أبو دية، هنادي (2011)، "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
  - أبوغبين، أحمد (2012)، "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
  - بو زناق، حسن (2013)، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر.

- الجنابي، أميرة (2006) "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية.
- داسي، وهيبة (2006)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة دمشق، سوريا
- دروزة، سوزان (2008)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- الرباعه، فاطمة علي (2006)، "دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، رسالة دكتوراة الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- الرقب، محمد (2011) "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الزطمة، نضال (2011) "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الشرفا، سلوى (2008)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

- الرابعه، فاطمة علي (2006)، "دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الاردنية، رسالة دكتوراة الفلسفة في الادارة العامة، جامعة القاهرة.
- عبد الجواد، خولة (2013)، "أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على التأهيل المحاسبي" دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- عبد المنعم، سامية (2010)، "العوامل المؤثرة على ولاء الطلبة الجامعيين لجامعاتهم"، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة.
- العتيبي، ياسر (2008) "إدارة المعرفة وإمكانية المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة.
- العلول، سمر (2011)، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع، غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- علي، علي (2013)، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: من وجهة نظر القائمة على الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- عودة، فراس (2010)، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

- فلاق، محمد (2010) "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية – رسالة ماجستير غير منشورة.
  - ماضي، إسماعيل (2010)، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
  - ماضي، صبري (2011)، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
  - المحاميد، ربا (2008) "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي" دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة.
  - المدلل، عبدالله (2012)، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
  - المقادمة، عبد الرحمن (2013) "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة الجامعية الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- ث. الأدلة والمنشورات:
- الجامعة الإسلامية- دليل الطالب، 2014/2013.
  - جامعة الأقصى – نشرة تعريفية الشئون الثقافية والعلاقات العامة، 2013.
  - جامعة الأقصى- دليل الطالب، 2014/2013.
  - جامعة الأزهر -دليل الطالب، 2013.

• دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي - http://zu.edu.ly/arabic/files/1-

147. pdf

ج. المقابلات :

• د. محمد الأعرج- مدير عام الكليات في التعليم العالي - 2015/01/26 م .

ثالثاً: المراجع الاجنبية:

- 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, Social and Behavioral Sciences (150 ) 1260 – 1266.
- Basu & Sengupta .(2007). "Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School".
- Davis, D. & Ringsted, C. (2006). Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards to quality? Adv health Sci Edu Theory Pract, 11 (3).
- Ghorbani ,M. ,Noghabi ,J. & Nikoukar ,M. (2011). "Relationship between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational organization" Journal of World Applied Sciences Vo1. 12 No. 11 pp. 2032-2040.
- Goel, A. K., (2010), Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage, South Asian Journal of Management, 17(3):104-11
- Goldsmith ,M Valentine ,L (2005) "Knowledge management as competitive advantage in the textile and apparel value chain".
- Keeley(2004) Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations" .

- 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 (40 ) 157 – 164.
- Lee, H. & Choi. B. (2003) "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol.(20) ,No.(1) ,Summer.
- Lynch, R. (2000). "Corporate strategy" 2nd ed Harlow: Financial Times prentice hall London.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). "Strategic management process and implementation" oxford press.
- Mikulceka, jaroslava & Mikulecky, peter. (2005). " University Knowledge management Issues and prospects" University of Hardec Karove Hardec Kralove Czech Republic.
- Mundra and others (2011) "Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector" The IUP Journal of Knowledge Management ,Vol. IX ,No. 2 ,2011.
- Nguyen ,T (2010) "Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises. PhD thesis ,Southern Cross University ,Lismore ,NSW.
- Nonaka & Tekeuchi (1995) ,"The Knowledge Creating Company how japanese companies create the dynamics of innovation" ,oxford univesity press ,New York , 21-23.
- Pitts & Lei ,(1996), "Strateic Managemet: Building and Suataining Competitive Advantages" New York: West Pub .Co.
- Rastogik, P.(2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness.Human Systems Management, 19(1) ,39-42.



- Watanabe Remy Magnier. (2008). "Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage" Journal of Workplace Learning ، Vol. 21 No. 2 ،2009 ،pp. 109-124.
- Zack، M. (2000). Astrategic pretext for knowledge management norheastem university USA.

# الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين لاستبانة الدراسة

الرقم	الاسم	المهنة / الوظيفة	مكان العمل
1.	أ. د. يوسف عاشور	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2.	د. رامز بدير	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
3.	د. رائد حسين الحجار	أستاذ مشارك إدارة تربوية	جامعة الأقصى
4.	د. سمير خالد حسين صافي	أستاذ مشارك - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5.	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
6.	د. ناجي رجب العبد سكر	أستاذ مشارك إدارة النظم التربوية	جامعة الأقصى
7.	د. ناهض فورة	أستاذ مشارك مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
8.	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	جامعة الأزهر
9.	د. وسيم الهبيل	أستاذ مساعد إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
10.	د. يحيى النجار	أستاذ مساعد علم النفس	جامعة الأقصى
11.	د. يحيى محمد أبو ججوح	أستاذ مشارك مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
12.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم(2)

استبانة

أعزائي الطلبة: يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

(متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة)

لذا أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة..

أرجو منكم التعاون معنا من خلال الإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، نظراً لأهمية إجاباتكم في خدمة البحث العلمي، علماً بأن آراءكم تبقى لأغراض البحث.

شاكرين جهودكم وحسن تعاونكم،،

الباحث

صالح عبد الحكيم عبد الغفور

جوال/ 0599498042

البُعد الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. اسم الجامعة

جامعة الأقصى  جامعة الأزهر  الجامعة الإسلامية

3. معدل الثانوية العامة

أقل من 70 %  من 70- أقل من 80 %  من 80% - أقل من 90%  90 % فأكثر

4. التخصص في الثانوية العامة

عربي  أدبي  أخرى (حدد.....)

5. اسم الكلية.....

البُعد الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: القيادة التنظيمية</b>						
1	تتصف إدارة الجامعة بأنها قذوة موضوعية ومهنية للآخرين.					
2	يسهل التواصل بين إدارة الجامعة والطلبة.					
3	تتيح إدارة الجامعة فرص النقد البناء للتحسين والارتقاء.					
4	تحرص إدارة الجامعة على دعم حرية الطلبة لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.					
5	تشجع إدارة الجامعة على عقد دورات وندوات علمية للطلبة.					
6	تتلمس إدارة الجامعة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للطلبة.					
7	تعتمد إدارة الجامعة على مصادر المعرفة المتنوعة في اتخاذ القرار.					
<b>ثانياً: الثقافة التنظيمية</b>						
1	تحرص الجامعة على تحديد المشكلات وحلها بأسلوب علمي.					
2	تحث الجامعة الطلبة على البحث العلمي والتطوير.					
3	تغرس الجامعة ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.					
4	تشجع الجامعة الانفتاح المعرفي وتؤكد على تبادل الخبرات والثقافات.					
5	تحفز الجامعة الطلبة على التعلم المستمر.					
6	تحث الجامعة طلبتها على اكتساب معارف جديدة.					
7	تسهل الجامعة الوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر في ضوء المستجدات العلمية.					
8	تهتم الجامعة بتعزيز القيم والأخلاق للوصول إلى الفضائل الحسنة والقيم النبيلة.					
<b>ثالثاً: القوى البشرية</b>						
1	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمهارات والخبرات المناسبة.					
2	يتمتع الطاقم الأكاديمي في الجامعة بالمعرفة.					
3	يملك الطاقم الأكاديمي القدرة على التفكير والإبداع في العمل.					
4	تسعى الجامعة إلى تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري.					
5	تستقطب الجامعة أكاديميين وإداريين ذوي معارف تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.					
6	تمتلك الجامعة كادراً أكاديمياً وإدارياً لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة					

					بأعمالهم معتمدين على خبراتهم.
رابعاً: تكنولوجيا المعلومات					
					1 يتوفر لدى الجامعة نظام محوسب للقيام بالخدمات الطلابية الأكاديمية والإدارية.
					2 يتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية.
					3 تتيح الجامعة خدمة الانترنت بتقنية متقدمة وسرعة عالية.
					4 تقدم الجامعة وسائط تخزين في أماكن مختصة تتيح فرصة مشاركة المعرفة.
					5 توفر الجامعة ماكينات تصوير وطابعات وفاكسات وكل مستلزمات الوسائط التعليمية.
					6 تقدم الجامعة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.

البُعد الثالث: عناصر الميزة التنافسية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الرسوم الدراسية</b>						
1	يوجد نظم وإجراءات واضحة للطلبة لدفع الرسوم الدراسية في الجامعة.					
2	توفر الجامعة عدداً من المنح والاعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.					
3	تتفهم الجامعة الظروف المالية للطلبة ولديها نظام إقراض وإعفاء شفاف وعادل.					
4	تحرص الجامعة على تقسيط الرسوم للطلبة حسب قدراتهم المالية.					
5	تهتم الجامعة بعقد اتفاقيات مع مؤسسات أخرى لتوفير المنح للطلبة.					
6	تقدم الجامعة التسهيلات المناسبة للطلبة في تسديد الرسوم.					
<b>ثانياً: مفتاح القبول</b>						
1	تتبع الجامعة نظام قبول قائماً على المهنية.					
2	يخضع نظام قبول الطلبة إلى معايير واضحة ومعلنة.					
3	اخترت تخصصك بناءً على معايير القبول في الجامعة.					
4	تتيح الجامعة فرص التحويل لكليات أخرى حسب رغبة الطلبة الذين حال مفتاح القبول دون اختيارهم للكليات التي يرغبون الالتحاق بها.					
5	تستقطب الجامعة الطلبة المميزين.					
<b>ثالثاً: سمعة الجامعة</b>						
1	تحرص الجامعة على تحسين سمعتها في المجتمع المحلي.					
2	تسعى الجامعة للحصول على مكانة على المستوى الدولي.					
3	تتبوأ الجامعة مكانة مميزة بين الجامعات.					
4	يشجع طلبة الجامعة أصدقاءهم على الالتحاق بها.					
5	يكون اختيار الطلبة للجامعة بناءً على قدرات خريجها وحسن معاملتها وسمعتها في المجتمع.					
6	تضع الجامعة معايير محلية ودولية لتحسين صورتها مقارنة بالجامعات الأخرى.					



					7	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تدرس في هذه الجامعة.
<b>رابعاً: جودة المرافق</b>						
					1	تسعى الجامعة لتوفير مرافق ملائمة للطلبة.
					2	تتمتع الجامعة بمناخ تعليمي مناسب وآمن خالٍ من الضوضاء والخوف.
					3	تسعى الجامعة لتوفير مبانٍ كافية وملائمة للبرامج الأكاديمية المختلفة العلمية منها والأدبية.
					4	توفر الجامعة مساحات كافية وتتناسب مع أعداد الطلبة.
					5	توفر الجامعة القاعات الدراسية بأن تكون واسعة ومناسبة وملائمة.
					6	لدى الجامعة مواقف كافية ومناسبة لسيارات جمهورها الداخلي والخارجي.
					7	توفر الجامعة مرافق خاصة بالأنشطة اللامنهجية.
<b>خامساً: كفاءة الهيئة التدريسية</b>						
					1	تتاح فرصة التواصل مع أعضاء الهيئة التدريسية بسهولة ويسر.
					2	ينوع المحاضر في استخدام أنظمة التعليم وأساليبه.
					3	يستخدم المحاضر النظم الحديثة في التدريس.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
4	يتمتع المحاضر بمهارة وكفاءة عالية في التدريس.					
5	يتم تقييم أداء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة.					
6	تتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للمحاضرين.					
<b>سادساً: المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور</b>						
1	تحرص الجامعة على تطوير آليات وطرق التدريس فيها من خلال خبراء مختصين.					
2	يلبي المنهاج الجامعي المعارف الأساسية المطلوبة للتخصص.					
3	تهتم الجامعة بتطوير المنهاج بصورة دائمة بما يواكب التطور.					
4	تركز الجامعة على جودة المناهج التعليمية التي تواكب متطلبات العصر وتلبي احتياجات المجتمع فيها.					
5	تعد الجامعة برامج تعليمية تواكب التطور والمستجدات التكنولوجية.					
6	تتبنى الجامعة استراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير مناهجها التعليمية.					
7	تتسجم المساقات الدراسية وخلق ثقافة الجودة التي تراعي تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.					
<b>سابعاً: خدمة المجتمع</b>						
1	تشارك الجامعة في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع المحلي.					
2	تعقد الجامعة مؤتمرات تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته.					
3	تقدم الجامعة برامج خدمية متنوعة لتلبية متطلبات المجتمع.					
4	تجهز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع للقيام بتدريب أفرادهم.					
5	تشجع الجامعة الأبحاث العلمية المختصة في حل مشكلات المجتمع.					
6	تتيح الجامعة مرافقها للمجتمع المحلي للاستفادة منها.					