جامعـــــــة الأزهـــــــر ـ غـــزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلـمي
كليـــة الاقتصـاد والعلــوم الإداريـــة
ماجســـتير إدارة الأعمـــــــــال

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

Requirements for Implementing Knowledge Management in the Palestinian Universities in Gaza Strip

إعداد الباحث:

محمد أحمد سلمان الرقب

تحت إشراف:

د. نـهاية عبد الهادي التلباني **د. رامز عزمي بدير**

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

غزة ـ فلسطين

2011 م-1432هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

(سورة التوبة، 105)

صدق الله العظيم

الإهداء

- إلى من قال الله فيهم:

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا).

(الإسراء، 24)

أمي وأبي العزيزين أطال الله عمرهما وأدامهما سندا وعونا لي في حياتي.

- إلى زوجتي الغالية التي أعطت طعما ولونا لحياتي وكانت سر استمراري ونجاحي.
- إلى من أعيش في هذه الدنيا لأجلهما ابنتي الغاليتين لانا وتالين.
- إلى أخوتي وأخواتي تقديرا لما قدموه من تشجيع ودعم أثناء دراستي.
- إلى أرواح الشهداء الأكرم منا جميعا، ومن ضحوا بحياتهم خلف الزنازين لنعيش بحريه أسرانا البواسل.

إليهم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

اشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى، وأكرمني بإكمال هذه الرسالة بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمنتهى، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه أجمعين.

أتقدم ببالغ الامتنان والشكر إلى كل الأيادي التي مدت لمساعدتي والوقوف إلى جانبي ولم يبخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، لذا فاني أسجل وقفة شكر وتقدير إلى جامعة الأزهر بغزة، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، واخص بالذكر: أستاذاي الفاضلان، **الدكتورة نهاية التلباني والدكتور رامز بدير** اللذان تشرفت بإشرافهما على هذا البحث، وكانت لملاحظاتهما القيمة وتوجيهاتهما السديدة، الأثر الكبير في وصول هذا البحث إلى هذه الصورة فلهما عظيم شكري وتقديري وجزاهما الله عني خير الجزاء كما وأتقدم بعميق الامتنان **للدكتور: محمد إبراهيم المدهون** على تشريفه لي كمناقش خارجي، والشكر موصول **للدكتور: سامي أبو ناصر** والذي شرفني كمناقش داخلي.

وأتقدم بالشكر لكل من ساهم في تحكيم وتنقيح وتحليل هذه الرسالة وتسهيل مهمتي في توفير المعلومات والبيانات، وكذلك رؤساء الجامعات وكذلك العاملين في هذه الجامعات لما قدموه من تعاون، وجزاهم الله عني خير الجزاء والعطاء.

الباحث/ محمد احمد الرقب

ملخص الرسالة

هدفت هذه 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 حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانة بنسبة 84.34 % وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، حيث احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى من حيث التأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدره (4.06)، تلاه بعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.93)، تلاه بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.89)، تلاه بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.82) ، وكشفت الدراسة عن 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)، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة، و اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي، ومواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به، و ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها، والسعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية، تمكنها من خزن المعرفة وتبادلها بين العاملين، و الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

ABSTRACT

The aim of this study is to explore the requirements of implementing knowledge management (KM) in the Palestinian universities in Gaza. The researcher used the descriptive analytical approach and the study population was the employees working in these universities in Gaza. The questionnaire were used as a tool for data collection as (396) questionnaires was distributed on academics in managerial position and on the managerial staff. (334) questionnaires were returned with a response rate of 84.34% . The study reach the following main conclusions. KM assists the Palestinian universities to achieve their objectives, and that there exist a positive relationship between the requirements of implementing KM (organizational culture, organizational structure, leadership, information technology) and KM in the Palestinian universities.

Information technology took the first place with a mean that equals (4.06) followed by leadership with a mean that equals (3.93), organizational structure (3.89), organizational culture (3.82). The study revealed that there are significant statistical differences between the answers of the respondents concerning the requirement of implementing KM due to position in favour of those of those in managerial position and to university in favour of the Islamic university. The study also revealed that there are no significant statistical differences in the responses due to (gender, and years of experience). The study reached many recommendations such as: The need to conduct a series of seminars, lectures, workshops, training, and conferences in the field of KM in order to increase the awareness about KM. The universities should also be creative in KM, and modern managerial methods and approached related to KM should be implemented. This will lend to improving, developing, and investing in the knowledge of the human resources. The universities should also be linked to the research centers and large data bases to further improve and build KM the universities are also advised to design central data base and exchange the data between the staff of these universities. Finally, the universities should devote more care to the technological infrastructure and secure financial and mental resources to establish effective communication channels.

قائمة الموضوعات

الموضوع	الصفحة
• الاستهلال	أ
• الإهداء	ب
• شكر وتقدير	ج
• ملخص الدراسة باللغة العربية	د
• ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	هـ
• قائمة الموضوعات	و
• قائمة الجداول	ل
• قائمة الأشكال	س
• قائمة الملاحق	س
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
• المقدمة	2
• مشكلة الدراسة	3
• فرضيات الدراسة	6
• متغيرات الدراسة	7

• أهداف الدراسة	9
• أهمية الدراسة	10
• منهجية الدراسة	11
• مصطلحات الدراسة	11
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول : إدارة المعرفة	
• مقدمة	14
• نشأة المعرفة	14
• مفهوم المعرفة	16
• أنواع المعرفة	18
• آليات تشكل المعرفة	19
• خصائص المعرفة	20
• نشأة إدارة المعرفة	21
• مفهوم إدارة المعرفة	23
• أهمية إدارة المعرفة	24
• أهداف إدارة المعرفة	26
• مبادئ إدارة المعرفة	27

• عمليات إدارة المعرفة	28
• السمات الرئيسية للمنظمة العاملة بمفهوم إدارة المعرفة	30
• متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	31
• نماذج إدارة المعرفة	32
المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية	
• مفهوم الثقافة التنظيمية	36
• عناصر الثقافة التنظيمية	37
• أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	38
• أنواع الثقافات التنظيمية	39
• كيف يجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة	40
• تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	41
المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي	
• مفهوم الهيكل التنظيمي	43
• أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة	43
• سمات الهيكل التنظيمي الجيد	45
• الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة	46

المبحث الرابع : القيادة الإدارية	
• تعريف القيادة الإدارية	49
• أهمية القيادة	50
• مصادر قوة القيادة	51
• الأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة	51
• صفات قيادة إدارة المعرفة	53
• المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح	55
• مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة	56
المبحث الخامس : تكنولوجيا المعلومات	
• مفهوم تكنولوجيا المعلومات	58
• دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة	59
• استخدام الانترنت في إدارة المعرفة	61
• البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة	62
• نظم إدارة المعرفة	64
• دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة	67

المبحث السادس : الجامعات الفلسطينية	
• مقدمة	69
• الجامعة الإسلامية	69
• جامعة الأزهر	73
• جامعة الأقصى	77
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	
• مقدمة	81
• المحور الأول : الدراسات العربية	81
• المحور الثاني : الدراسات الأجنبية	87
• ملخص الدراسات السابقة	98
• أوجه الإفادة من الدراسات السابقة	99
• الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	99
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	
• مقدمة	101
• أسلوب الدراسة	101
• مجتمع وعينة الدراسة	102

• خطوات بناء الاستبانة	104
• أداة الدراسة	104
• اختبار التوزيع الطبيعي	106
• صدق الاستبانة	107
• ثبات الاستبانة	108
الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
• مقدمة	119
• الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	119
• اختبار فرضيات الدراسة	121
الفصل السادس : النتائج والتوصيات	
• مقدمة	162
• نتائج الدراسة	162
• توصيات الدراسة	167
• مقترحات لدراسات مستقبلية	168
المراجع والملاحق	
• المراجع العربية	170
• المراجع الأجنبية	178

• المواقع الالكترونية	181
• الملاحق	183

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات التي تناولت متغير ات الدراسة	7
2	عينة الدراسة	102
3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	105
4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	106
5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور	109
6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	110
7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور	111

8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور	112
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للمحور	113
10	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	114
11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	115
12	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	116
13	الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة	119
14	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "تطبيق إدارة المعرفة "	123
15	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "الثقافة التنظيمية "	127
16	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	130
17	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "الهيكل التنظيمي "	133
18	معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	137

19	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "القيادة الإدارية"	138
20	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	142
21	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور "تكنولوجيا المعلومات "	143
22	معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	147
23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة	149
24	معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	150
25	اختبار تحليل التباين – متغير الجنس	153
26	اختبار تحليل التباين – متغير الجامعة	154
27	مقارنة متوسطات فئات الجامعة للمحورين" تطبيق إدارة المعرفة و متطلبات إدارة المعرفة"	156
28	اختبار تحليل التباين – متغير المسمى الوظيفي	157
29	مقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي لمحور" متطلبات إدارة المعرفة"	158
30	اختبار تحليل التباين – سنوات الخدمة	159

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	9
2	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	16
3	أنموذج إدارة المعرفة عند ويج	33
4	عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	63
5	عملية هندسة المعرفة	66

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها النهائية	183
2	قائمة المحكمين	192

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهجية الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة:

في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة "Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة "Knowledge Management" (رزوقي،2004: 111).

ومع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة "Know Best"، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة "Knowledge Management"، هذا وقد تم الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدا في الأطر النظرية التي تعالج موضوعات إدارية وذلك مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال،وذلك نتيجة لتضاؤل دور النظريات و المداخل التي كانت سائدة عن وضع حلول لمواجهة هذا التغيير، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمات ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة، ولقد ازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته أن لا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات (عبد الوهاب ، 114:2006).

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية (حمود،59:2010).

وبناء على ما سبق فإن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على الجامعات والتي هي من أهم المنظمات أن تقوم بجهد اكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهذا يشكل اكبر تحد للجامعات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة، وتبني استراتيجيها على هذا الأساس (العتيبي،15:2007).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا انه ثبت أن بالإمكان تطبيقه في غير مجال من المجالات التجارية والصناعية، ونجد أن العديد من الدراسات السابقة حول وضع هذا المفهوم تشير إلى أهمية استخدامه في الكثير من المجالات، وتشير إلى العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة هذا الاستخدام، كما نجد تأكيدات على إمكانية تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات التربوية والتعليمية (عبد الغفور،79:2008).

كما تتمثل قيمة إدارة المعرفة في مقدرة المنظمات على التعامل مع الظروف وتصور المستقبل، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد، أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار المخزون المعرفي للمنظمة الذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة (العتيبي،16:2007)، وأن نمو القيمة المضافة الحقيقي في الصناعات القائمة على المعرفة جاوزت بثبات معدلات النمو الإجمالي في العديد من بلدان "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" على مدى العقدين الأخيرين، فنمو القيمة المضافة لفترة 1986- 1994 بلغ(3%) للصناعات القائمة على المعرفة مقابل(2.3%) لقطاع الأعمال ككل، وفي ما بين عامي 1985- 1997 ارتفعت الحصة من (51 % إلى 59%) في ألمانيا، ومن (45 % إلى 51%) في المملكة المتحدة، ومن (34 % إلى 42%) في فنلندة (تقرير البنك الدولي،9:2004)، ومن الشركات التي أطلقت نظام إدارة المعرفة هي شركة كواكر للصناعات الكيماوية الخاصة بالسيارات وذلك في منتصف العام 2000م حيث حققت الشركة العديد من المنافع من الناحية الكمية من خلال النظام حيث أنها استطاعت أن توفر للشركة في أربعة أشهر ما قيمته (300) ألف دولار عن طريق توفير ثلاثة مختبرات في مواقع مختلفة هي عبارة عن قواعد بيانات لكافة مشاركات العاملين في الشركة من تجاربهم وأخطائهم، وبيانات النظام الخاص بالمنشأة، وذلك بدلا من إعادة العمل والجهد البحثي والبدء به مجددا (العلي وآخرون،2006: 206-207).

وبالرغم من أن الجامعات الفلسطينية قادرة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية سواء كانت مختصة بالشؤون الأكاديمية أو الإدارية وذلك من خلال تأسيس مراكز تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها يتم إدخال التكنولوجيا الحديثة للجامعات وتسخيرها في خدمة العملية الأكاديمية ، لذلك فهي تمتلك أهم مقومات النجاح للدخول في مجتمع المعرفة وهو الكادر البشري

المتعلم والقابل للتطور من خلال تلك المراكز (المصري،66:2007)، إلا أنه لا يتم استخدام تلك الوسائل للتعلم والتدريب المستمر لتلك الكوادر مما يجعلها قادرة على تطبيق المعرفة بما يخدم أهداف تلك الجامعات (أبو أمونه،217:2009).

إن الجامعات الفلسطينية تعاني من العديد من المشاكل التي لها علاقة بالمعرفة تتمثل في ، عدم وجود ثقافة أداء الأعمال كأعضاء فريق عمل متعاونين مع زملائهم (عبد الإله،82:2006)، ومشاكل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن الإدارة العليا تتخذ القرارات دون الرجوع للعاملين في المستويات الأخرى وعدم أخذ التقارير المقدمة من قبلهم بعين الاعتبار (عمار،229:2006)،وقلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارات الجامعات الفلسطينية (وهبة،2008: 91)، وكما اشارت دراسة (أبو عامر، 2008: 183) إلى ضرورة اهتمام وتشجيع إدارات الجامعات بالعمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية.

خلاصة لما ذكر يمكن القول أن الجامعات بما تمتلكه من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وما تتضمنه من تخصصات علمية ونظرية ،وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية ، هي من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة في إدارة الموجودات الملموسة وغير الملموسة لديها، ومن أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المبدأ ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

تركزت الدراسة حول الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

ثانياً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

ثالثاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

رابعاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجامعة، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة:

- الثقافة التنظيمية
- الهيكل التنظيمي
- القيادة الإدارية
- تكنولوجيا المعلومات

وقد تم استخدام هذه المتغيرات في معظم دراسات إدارة المعرفة الموضحة في جدول رقم (1) على الترتيب

جدول رقم (1) يوضح الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة

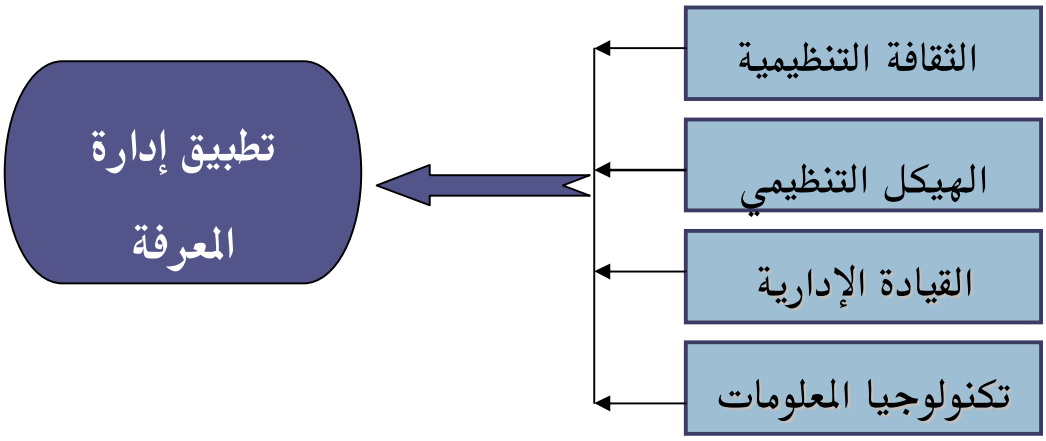
م	الباحث	السنة	المحاور التي اهتمت بها الدراسة
1	Akhavan , et al	2010	الثقافة التنظيمية- القيادة الإدارية-الهيكل التنظيمي- تكنولوجيا المعلومات
2	البيشي	2009	الثقافة التنظيمية- تكنولوجيا المعلومات
3	Orth , et al	2009	الثقافة التنظيمية- تكنولوجيا المعلومات
4	Frey, et al	2009	الثقافة التنظيمية- القيادة الإدارية-الهيكل التنظيمي- تكنولوجيا المعلومات

5	الصاوي	2007	تكنولوجيا المعلومات– القيادة الإدارية
6	Basu and Sengupta	2007	الثقافة التنظيمية– تكنولوجيا معلومات– الإدارة العليا
7	عبد الوهاب	2006	الثقافة التنظيمية– القيادة الإدارية–الهيكل التنظيمي– تكنولوجيا المعلومات
8	العلواني	2001	الثقافة التنظيمية– القيادة الإدارية–الهيكل التنظيمي– تكنولوجيا المعلومات
9	العلي وآخرون	2006	الثقافة التنظيمية–الهيكل التنظيمي– تكنولوجيا المعلومات
11	Wong	2005	القيادة الإدارية–الثقافة التنظيمية– تكنولوجيا معلومات
12	Ikhsan, and Rowland	2004	الثقافة التنظيمية–الهيكل التنظيمي–التكنولوجيا
13	Mathi	2004	الثقافة التنظيمية– تكنولوجيا المعلومات
14	Khalifa and Liu	2003	الثقافة التنظيمية– القيادة – تكنولوجيا المعلومات.
15	Gottschalk and Khandelwal	2003	تكنولوجيا المعلومات
16	Holowetzki	2002	الثقافة التنظيمية
17	Gold, et al	2001	الثقافة التنظيمية–الهيكل التنظيمي– تكنولوجيا المعلومات
18	Politis	2001	القيادة الإدارية

2- المتغير التابع:

تطبيق إدارة المعرفة.

شكل رقم (1) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



جرد بواسطة الباحث

أهداف الدراسة:

1- التعرف على أهم متطلبات الثقافة التنظيمية التي تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة.

2- الكشف عن مواصفات الهيكل التنظيمي الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة.

3- التعرف على صفات القيادة الإدارية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة.

4- التعرف على المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

5- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي من شأنها أن تخدم إدارة الجامعات في التطوير والتحسين المستمر.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

1- تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وذلك من خلال أهمية مدخل إدارة المعرفة كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في الجامعات الفلسطينية.

2-الوقوف على العلاقة بين الجامعات وا إدارة المعرفة انطلاقا من رصيد الجامعات الفكري والمعرفي، ودورها في بناء العنصر البشري.

3- يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين اللذين يودون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

الأهمية العملية:

1- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في تطوير النظام الإداري بالجامعات مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين .

2- يتطلع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تعريف القيادات الإدارية في الجامعات بإدارة المعرفة ومجالات توظيفها والاستفادة منها.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

- المعرفة: هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تزودنا ببيئة وإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في عمليات وأنظمة المعلومات (حمود،62:2010).
- إدارة المعرفة: الإدارة بشكل عام هي فن و حسن استغلال الموارد المتاحة وحسن قيادة الناس نحو العمل بإتقان(المطيران،6:2007)، أما إدارة المعرفة فهي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات،55:2008).
- الثقافة التنظيمية: تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر احد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة (العلي وآخرون، 2006: 305).
- الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القريوتي،2006: 50).

- القيادة الإدارية: النشاط الذي يمارسه القائدالإداري في مجال اتخاذ وا إصدار القرار وا إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي،2008: 25).
- تكنولوجيا المعلومات: الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وا إعادة استخدامها في المنظمة من اجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة (نور الدين،2009: 107).

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي
- المبحث الرابع: القيادة الإدارية
- المبحث الخامس: تكنولوجيا المعلومات
- المبحث السادس: الجامعات الفلسطينية

المبحث الأول

إدارة المعرفة

مقدمة:

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان، ذلك لان تنظيم الإنسان لأعماله وشؤون حياته يعد سلوكا إداريا، أما الإدارة كعلم أو حقل من حقول المعرفة فإنها تعد حديثة نسبيا، وتعد العشرينيات من القرن العشرين البداية الحقيقية لنشأة علم الإدارة، وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا انه لا يوجد اتفاق واضح بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو متفق علية (عليان،2008: 13).

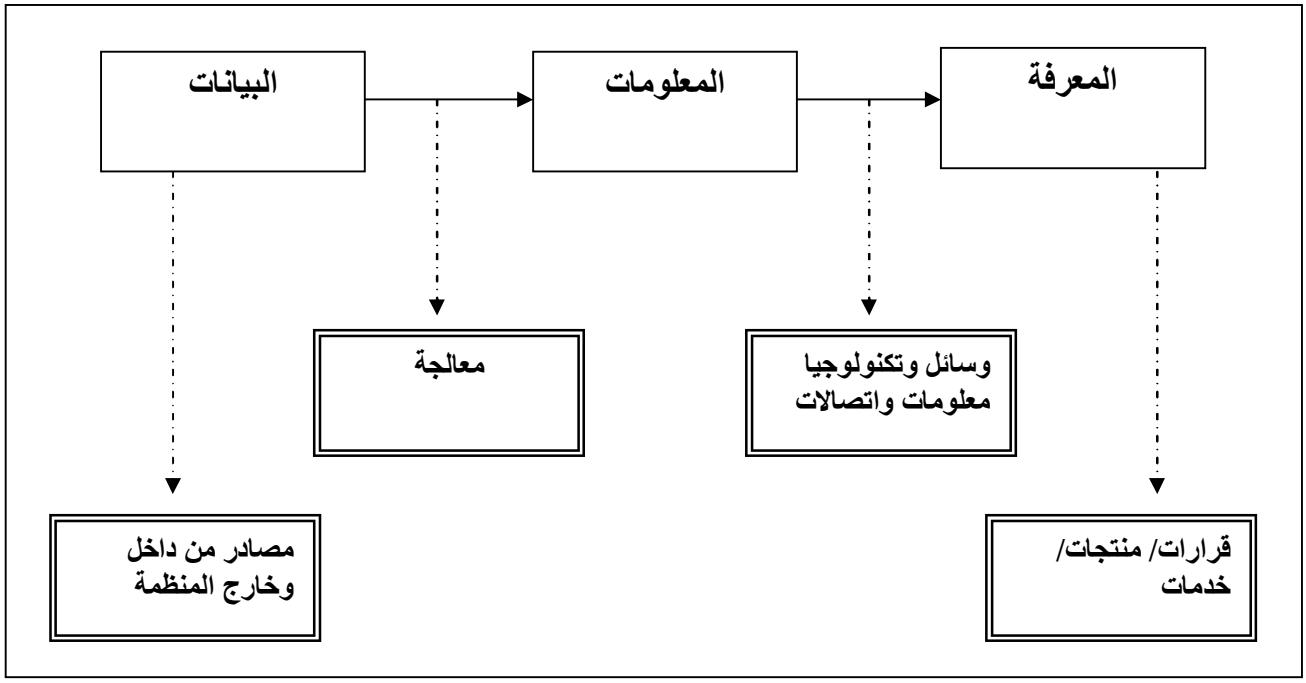
وقد عرف فريدريك تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص تكاليف" يوضح هذا التعريف نقطتين هامتين الأولى أن الأعمال تتم عبر الآخرين، والثانية أن الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية (شريف،1987: 311).

نشأة المعرفة:

تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، قال تعالى في كتابه العزيز "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن، من آية 41).

بداية قبل أن نتعرف على مفهوم المعرفة لا بد من التعرف على جذور المعرفة والتي تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة وأخيرا الحكمة (عليان،2008: 37)، وتتضح هذه العلاقة من خلال شكل رقم (2).

- **البيانات:** يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء بحاجة إلى معالجة" (المغربي، 2002: 29).
- **المعلومات:** كلمة معلومات مشتقة من كلمة يعلم؟ عرفها البعض بأنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار (العلي،2006: 114)، وهي إذ تمثل المادة الأولية والخام لنشاطات إدارة المعرفة والمعلومات والتي تتطلب مجموعة من العمليات بغية تحويلها إلى معلومات (حمود،2010:61).
- **المعرفة:** في ابسط معانيها هي مدى اطلاع شخص أو فهمه (البعلبكي،2004: 506)، أو هي مجموعة من المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والمحاكاة أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد في الإدارة، بحيث تكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو عملية لتنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بالعمليات المعرفية وتوثيق الإجراءات وفق معايير منهجية (المسند ،2009: 23-24).
- **الحكمة:** وتعد أعلى مراتب المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع وهي التي تمثل السلوك الإنساني الذي يتسم بالتروي والدقة واستنباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للفرد والمنظمة ،فهي تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يؤطر السلوك الإنساني إزاء اتخاذ القرار الملائم في معالجة المشكلة أو التعامل مع الظاهرة بنمط سلوكي هادف وبناء (حمود،2010: 63).



شكل رقم (2) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
(قندلجي والجنابي،2005: 37).

مفهوم المعرفة:

لم يعد هنالك خلاف في اعتبار المعرفة موردا استثماريا وسلعة إستراتيجية ومصدرا للدخل القومي ومجالا للقوى العاملة من خلال توظيف كافة إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات التي أصبحت من أكثر القطاعات نمواً بما تحظى اليوم أعلى نسبة من القيمة المضافة، وا زاء ذلك بات مقياس تقدم المنظمات يقاس بمدى التقدم الذي تحرزه في مجالات توليد المعرفة و ما ينعكس على التقدم الدائم للمنظمة من خلال تغييرات جوهرية بسبب عمليتي البحث والتطوير المصاحبتين للتطور الناجم عن الزيادة المعرفية لمنظومتي العلم والتقنية (بيزان،2006: 2)، وهذا هو حال المعرفة في مؤسساتنا التعليمية والخدمية والإنتاجية، فليس كل من يكون قادر ا على

الأداء وا ٍن كان متميز ا، يكونقادر ا على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة التي يعمل فيها (رزوقي،2004: 117).

فقد وردت تعريفات متعددة في **المعرفة** للعديد من الباحثين:

– هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب (العلي وآخرون،2006: 25).

– الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة (حمود،2010: 62).

–القدر ة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، وفق هذا المفهوم للمعرفة أن ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وا ٍدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة (ياسين،2006: 24).

–أو هي تفسير المعلومات استنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وا ٍمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة (العلواني، 2001: 301).

ويعرف الباحث المعرفة إجرائيا بأنها هي حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على "معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها.

أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل، ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة في المنظمة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها (عليان،2008 :40) لذا فقد صنفت المعرفة إلى عدة تصنيفات حسب وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع ومن ابرز هذه التصنيفات المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية : (حمود،2010: 62)،(المطيران،2007: 21)،(المحاميد،2008: 27)،(طالب و الجنابي،2009: 58)

- **المعرفة الصريحة:** وتمثل المعرفة الواضحة والصريحة وقابلة الوصول وهي الموثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي غالبا ما تتسم بالتنظيم السليم كالوثائق الرسمية في المنظمات الإنسانية، أو هي التي يمكن أن يؤسر ويعبر عنها في كلمات وأعداد أشياء كمية) ويمكن أن تتبادل على شكل بيانات بواسطة المحاضرات أو كتب للقراءة الذاتية أو صيغة علمية تقنية، أو مواصفات محددة، أو على شكل يدوي، وهكذا، وهذا النوع من المعرفة يمكن أن تتنقل بسهولة بين الأفراد على شكل رسمي ونظامي.

- **المعرفة الضمنية:** وتتمثل المعرفة الضمنية بالمعلومات في الفكر الإنساني والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة وهي معرفة غير رسمية عادة، ولدى المعرفة الضمنية بعدان: الأول البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات الشخصية الغير رسمية أو البراعة التي تعود إلى الخبرة والمهارات، الثاني هو البعد المعرفي وهو يتكون من المعتقدات والأمثلة والقيم

والمخطط والنماذج العقلية التي تغرس بشدة فينا والتي غالبا نسلم بها بينما من الصعب النطق بها، وهذا البعد من المعرفة الضمنية يشكل الطريقة التي بها نعي وندرك العالم.

ويضاف إلى الفرق بين المعرفتين الصريحة والضمنية ما يلي: المعرفة الصريحة يمكن ترميزها ومن ثم تخزينها ضمن ما اصطلح تسميته "الذاكرة المؤسسية"، وتكون جاهزة ومتيسرة للعاملين في بنية المؤسسة وربما بعض من تتعامل المؤسسة معهم أيضا، على في حين أن المعرفة الضمنية هي معرفة فردية يمتلكها المختصون ويصعب غالبا إيصالها إلى الآخرين (تقرير هيئة الأمم المتحدة،2004: 9).

آليات تشكل المعرفة:

تتشكل المعرفة بتوافر وتكامل عناصرها، ومن أهمها:(ناصر،2006: 2)

- **المعلومة:** وهي إما تكون داخلية نابعة من المؤسسة نفسها وتعكس نتائج تجاربها، أو خارجية تعكس تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين، فهي متوفرة وبشكل عشوائي فهي في اغلب الأحيان مضلله ومتغيرة بسرعة كبيرة، لذا لابد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة، والمطلوبة، وتوجيهها لفريق العمل لمعالجتها، وتحويلها إلى معرفة.
- **الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة:** المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات، بشكل كبير غير منظم تماما، ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي، كل حسب مقدرته واجتهاده، لذا لابد من تنظيم تدفق المعلومات حسب نوعها، والى من يجب أن تصل، لتصل إلى الباحث المناسب وهذا يتطلب ترميز المعلومة، وترميز الباحثين ضمن

المؤسسة الواحدة وبشكل ديناميكي يتناسب وديناميكية التطور السريع للخدمات والمنتجات.

- **تشكل المعرفة:** بتوفر المعلومة الصحيحة، وتلقيها من قبل فريق عمل متخصص ، ووجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير فكرة أو منتج أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما بلغت دقتها لا تعني شيء لفريق العمل الغير متخصص، والغير معني مباشرة في حل مسالة مرتبطة بما هية المعلومة المتوفرة.

خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال.

فمثلا أشار عليان إلى ثلاثة خصائص تتميز بها المعرفة: (عليان،2008: 94)

- إن المعرفة يمكن أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي، وذلك كما في خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم المهنية.
- التوالد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافا للأشياء، مما يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال وربما التعلم إذا ما توفرت ظروف المناقشة والحوار والعمل المشترك.
- أن تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها وذلك لإضافة معارف جديدة، حيث أن ارتباطها مع المعارف المتوفرة يزيد قبول الأفراد لها.

وأشار الزيادات إلى مجموعة من الخصائص أهمها: (الزيادات،2008: 21)

- **التراكمية:** وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن اغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، لذلك تمارس المنظمات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.
- **المعرفة لا ملموسية القياس:** حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيا، فقد كتب الكثير عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة كالقفز في الهواءوا نما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة(عليان،2008: 124)، فليس غريبا ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إذ

أن ظهورها في بداية القرن الحادي والعشرين بهذه القوة يمكن اعتباره امتدادا طبيعيا لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في التسعينات، إذ ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا التوجه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية (الجنابي،2006: 35)، وفي وقت اقرب عهدا تلاحمت إدارة لمعرفة مع تطورات أخرى مثل التطورات الإبداعية في صناعة الخدمات، وبروز الانترنت والتجارة الالكترونية والمفاهيم التشاركية لإدارة الأفراد، ويمثل التعلم المؤسسي المعتمدة على الفرق مفاهيم أخرى تصف هذه المقاربة لإدارة المعرفة، إن هذه الجوانب الجديدة لإدارة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بنظريات إدارة الإبداع ، وبناء القدرات من خلال إحداث جماعات أو وحدات تتمتع بشبكات اجتماعية قوية مع الاستمرار في إدخال المبادئ المفيدة في تصنيف المعرفة وتوزيعها (أبو عيد،2007: 5).

و لعل تطور إدارة المعرفة يمكن أن يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة، وبحسب (عليان،2008: 129) و(نجم،2005: 133-135) هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة هي:

- **الجيل الأول لإدارة المعرفة**، تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات،ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فانه لا زال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.
- **الجيل الثاني لإدارة المعرفة**، ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز على التغيير التنظيمي من حيث أن المطلوب فيه تطوير ممارسات إدارة المعرفة،أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات، والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي وبدلا

مـن محاسـبة رأس المـال الفكـري توسـع الاهتمـام بـالتطوير الفعـال لـرأس المـال الاجتماعي.

- **الجيل الثالث لإدارة المعرفة**، والذي يركز على المستقبل والى أين تتجه إدارة المعرفة وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعي والثقافي بما يجعل كل معرفة المنظمة متلازمة اجتماعيا وثقافيا وان يفرض توليد المعرفة تغيرا اجتماعيا وثقافيا وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة بيني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار.

مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم،وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين و الكتاب في مجال هذا المفهوم.كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

– مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة (بدر،2010: 61).

– ويكمن فهم إدارة المعرفة على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، ويركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية، ويمكن فهمها أيضا على أنها جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل، والتدقيق الإداري يضيف

معلومات وقيمة ومرونة إلى الممتلكات الفكرية ويحميها من الانحسار ويمكّن من استثمارها في تحيّن الفرص وتحسين القرارات والخدمات والمنتجات (تقرير هيئة الأمم المتحدة،2004: 7).

– إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفاعلة (كرماللي،2005: 7).

–وقد تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات فائقة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (السامرائي و العمري،2008: 198).

– مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد أو المنظمة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها،بما يساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ لقرارات الفاعلة والكفؤة (صالح و الدوري،2009: 56).

ويعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائيا على أنها استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

أهمية إدارة المعرفة:

يدرك عدد كبير من المدراء أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر التنظيمية فائدة لهم، وهذا ما دعي (ليوليات) الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد لقوله عبارته الشهيرة "لو أن هيوليت باكارد عرفت ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا" توجز هذه العبارة التحدي الذي تواجهه إدارة المنظمات التي تسعى لإيجاد قيمة إضافية من المعرفة المتوفرة لديها (أميرة الجنابي،2006: 35)، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها تحولا من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، فإدارة المعلومات كانت

تعتبر النظم التكنولوجية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات، بينما إدارة المعرفة تعد العنصر البشري أهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتربطها بالقدرات الإبداعية للإنسان (العباس،2006: 3)، وبحسب (حمود،2010: 58) فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي :

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف.
- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.
- يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين.
- زيادة مشاركة العامين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.

وبحسب (الصاوي،2007: 72) تكمن أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات التعليمية الجامعية فيما يلي:

- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة.
- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
- كثرة وتنوع وترابط الجهات تتطلب متابعة سريعة ودقيقة، مثل قاعات التدريس، وسائل الاتصال ، المختبرات العلمية.
- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.
- وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها.
- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

أهداف إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة ، وهذا المدخل ينبغي أن يكون: (أبو فارة،2004: 80)

- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية اللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.
- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- قادرا على التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

وبحسب (الزيادات،2008: 60) تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

-سلر المعرفة من مصادرها وخزنها وا ٍعادة استعمالها.

- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وا إدارة وتطوير العاملين وا إدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

مبادئ إدارة المعرفة:

أكدت دراسة كل من (Lee and Choi,2003: 179) والتي تحدثت عن محددات إدارة المعرفة، على مجموعة من المبادئ تتضمنها إدارة المعرفة وأهمها:

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملين في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي.
- **الثقة:** مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- **التعلم:**و هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.
- **اللامركزية:** وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات، حيث أن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.
- **تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات** التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.
- **الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين،** ويعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقيا ومتنوعة وتخصصيه.

عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات هي: (السامرائي و العمري،2008: 20) و(الزيادات،2008: 90) و (العلي وآخرون، 2006: 38) و(المحاميد ،2008: 29)

- **عملية تشخيص المعرفة:**

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لان الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

- **عملية تخطيط المعرفة:**

تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

- **عملية توليد المعرفة:**

وهو ما يتعلق بالعمليات التي تركز على شراء وابتكار واكتشاف و اكتساب والاستحواذ على المعرفة ، ويرى البعض انه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد ، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي تولد على أيدي الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

- **عملية تخزين المعرفة:**

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لأخر، لذلك بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها.

- **عملية توزيع المعرفة:**

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى اكبر عدد من الأشخاص العاملين في المنظمة، ويجب أن يكون هناك وسائل لنقل هذه المعرفة من مستوى لآخر بما يضمن وصول المعرفة دون وجود أي عائق، وذلك عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عامليها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومكافئتهم، حيث أن قسم لوتس في شركة IBM يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقويم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

- **عملية تطبيق المعرفة:**

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي إذ انه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة وتطبق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:**العمليات الموجهة (المباشرة)** وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الأخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص

الذي وجهت إليه المعرفة، **المعرفة الروتينية:** وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

- **عملية الرفع المعرفي :**

في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة تحقق ميزة الرفع المعرفي (المرحلة التي يتم فيها تحقيق أعلى من استثمار المصادر المتاحة) وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمنظمة عمليات الابتكار والإبداع، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الاستثمار المعرفي.

السمات الرئيسية للمنظمة العاملة بمفهوم إدارة المعرفة:

إن سمات المنظمة العاملة بالمعرفة متعددة ولعل أهمها يتمثل في الأتي: (السلمي،2002: 211) و (البطاينة و المشابقة، 2010: 205):

- إتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات،تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الانجازات.

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة.
- وضوح الميل إلى تمكين العاملين ذوي المعرفة والتحول بعيدا عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة تقل فيها المستويات التنظيمية.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد القدرة التنافسية للمنظمة.
- وضع العمليات في مكانها الصحيح بحيث تستخدم المعرفة لتحسين المهمة وأهداف المنظمة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات،غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية اكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيميةوسوف يتم الحديث عن هذه المتغير ات بالتفصيل في المباحث اللاحقة (العلواني،2001: 316).

نماذج إدارة المعرفة:

تحدث المهتمين بإدارة المعرفة عن عدة نماذج لإدارة المعرفة قد تشكل دليلا عاما للمنظمات التي ترغب ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعي خصوصيتها ونستطيع القول أن أي نموذج أو نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية لكي يحقق الأهداف المرجوة منه وأهمها: (عليان،2008: 217)

- الشمول.
- المرونة.
- القيادة ذات الكفاءة.
- الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها.
- أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة.
- توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة نظام المعرفة.

ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

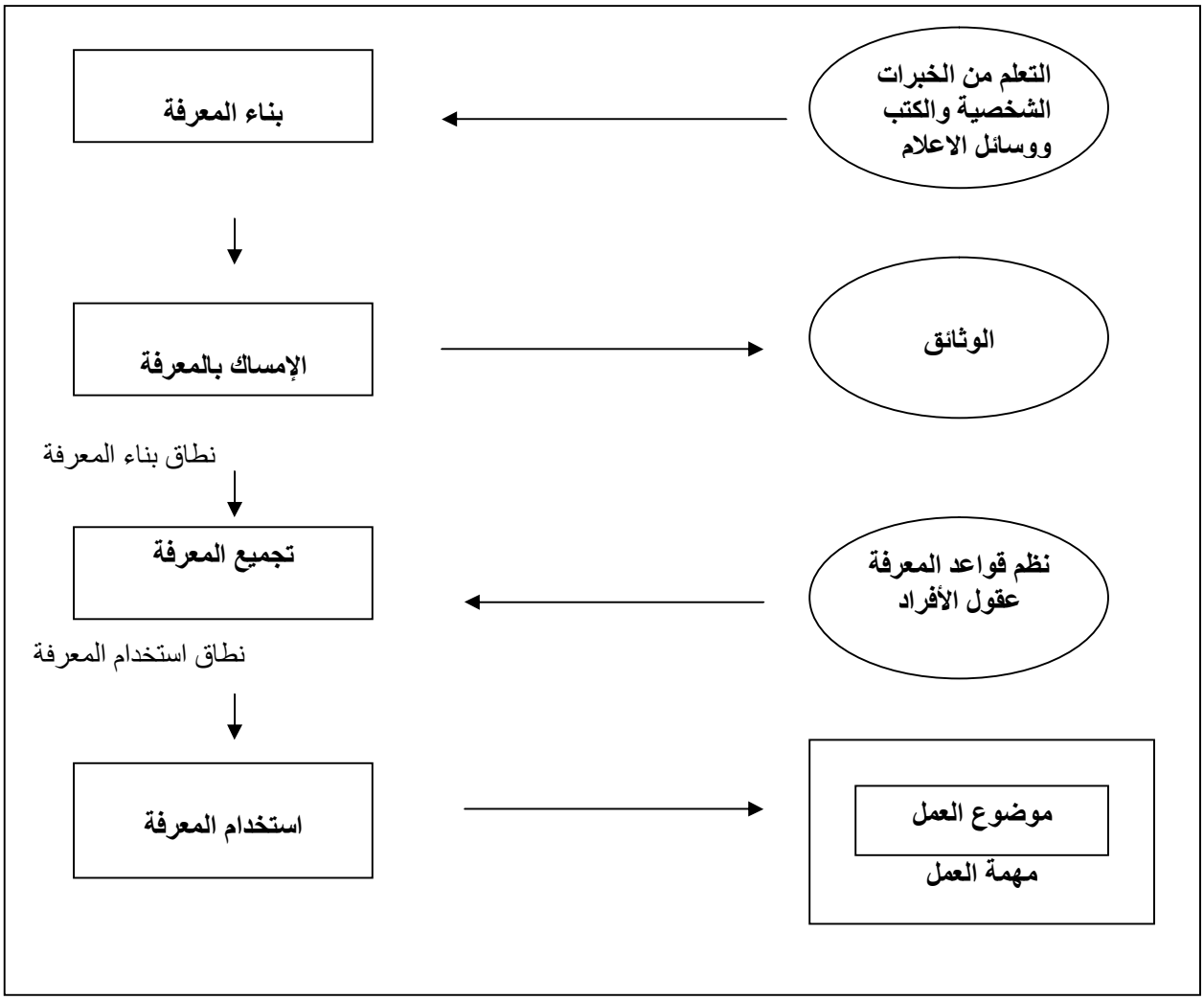
أولا: أنموذج ويج :

من وجهة نظر ويج فإن هذا الأنموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية: (الزيادات، 2008: 122-123)

- **بناء المعرفة:** من خلال هذا الأنموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها.
- **الاحتفاظ بالمعرفة:** في عقول الأفراد وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل يمكن من خلاله حفظ المعارف.

- **تجميع المعارف:** من خلال الحوارات التي تتم بين أفراد المنظمة في كافة المناسبات، وشبكات الخبرة، وفرق العمل.
- **استخدام المعرفة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام المعرفة في كافة عمليات المنظمة لتحقيق كافة أهدافها، وذلك اعتمادا على الموقف،

ويركز هذا الأنموذج على تحديد وربط الوظائف التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات، وذلك كما في الشكل (3).



الشكل (3) أنموذج إدارة المعرفة عند ويج

(الزيادات،2008: 124)

ثانيا: أنموذج مازي وآخرون :

قام مازي ورفاقه ببناء أنموذج لإدارة المعرفة الناجحة، و يستند هذا الأنموذج على أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المؤسسة ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقا لهذا الأنموذج فان إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي يعكس الأداء التنظيمي ككل، ويتكون هذا الأنموذج من أربعة عناصر وهي: (عليان، 2008: 219-220)

- **إستراتيجية إدارة المعرفة:** وتحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها، ومصادرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة.
- **التأثيرات الإدارية الأساسية:** تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج، والتنسيق والرقابة على الموارد.
- **تأثيرات الموارد البشرية:** وتشمل الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة.
- **تأثيرات البنية الأساسية:** وتصف القوى الخارجية التي توجه المنظمة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميز بين المنظمات.

ثالثا: أنموذج ديفد سكايروم :

ويقوم هذا الأنموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، وتتمثل القوة **الأولى:** بالاستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة لدى المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات، أما القوة **الثانية:** فهي تتمثل بالابتكاروا إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى عمليات وأنشطة جديدة، ويكون التركيز هنا على

الطرق الفعالة في تشجيع وتحفيز الابتكار، ويقوم هذا الأنموذج على سبع عوامل للنجاح في إدارة المعرفة، وهي كما يلي: (نجم،2005: 126-127)

- **المعرفة في العاملين** : من خلال تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقة بين العاملين.
- **المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة:** وما ترتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة.
- **المعرفة في الأفراد:** من خلال تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.
- **المعرفة في العمليات:** وتجسد المعرفة في عمليات محددوا إمكانية الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة.
- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخدمة الحالية المخزنة من اجل الاستخدام المستقبلي للمؤسسة، سواء المعرفة المخزنة لدى المؤسسة أو من خلال تطوير المعرفة الحالية.
- **المعرفة في العلاقات:** وذلك من خلال تحسين تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة.
- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا في قياس رأس المال الفكري وتطويره وحسن استغلاله.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

من الواضح أن هناك اختلافا كبيرا بين منظمة وأخرى، وهذا الاختلاف قد يكون ظاهرا(ماديا ومرئيا) أو ضمنيا، ويعزي الكثير من المهتمين بشؤون المنظمات هذه الاختلافات إلى الاختلاف في ثقافتها التنظيمية، لذلك يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها القيم المشتركة المعتقدات والتوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزءا من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت (جلاب،2011: 605).

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر احد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة (العلي وآخرون، 2006: 305).

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة (السكارنة،2009: 358).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات (العميان، 2010: 311).

عناصر الثقافة التنظيمية:

مـن خـلال التعريفـات الـسابقة نجـد أن الثقافـة التنظيميـة تتـضمن أربعـة عناصـر هـي: (العميان،2005: 312)

- **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار،والمساهمة في العمل الجماعي، واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم توظيف الأب والابن في نفس المنظمة.
- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف و جودة،2010: 123)، وان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وان الدراسات التي تناولت الجانبين أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين (جواد وآخرون،2010: 8)، وأكدت الدراسات التي أجريت في الفترة الزمنية (1998–2002) إن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة (Holowetzki,2002:8)، وتعتبر المشاركة في المعرفة من الأساسيات لبناء المعرفة ولكن هذه العملية قد تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك للأسباب التالية (عبيسات،2005: 15) :

- عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.

- عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

أنواع الثقافات التنظيمية:

تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية: (جلاب،2011: 608-609)

- **الثقافة الريادية/ التكيفية:** وتتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وا ٍحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها.
- **ثقافة رسالة (غرض) المنظمة:** تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة.
- **ثقافة الجماعة:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة ، والعمل الجماعي، بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة، يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات هؤلاء الأفراد.
- **الثقافة البيروقراطية:** يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة

التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية انجاز الأهداف التنظيمية.

كيف يجب أن تكون ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة:

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركيه من اجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن اجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفعال أن يركز على الانتباه على الثقافة المنظمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لان الثقافة المنظمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء المنظمي (كرماللي،2005: 114)، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية: (الزيادات، 2008: 326)

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين،

ومـــن هـــذه العوامـــل مـــا يـــأتي: (الزيـــادات،2008: 327) و(عليـــان،2008: 106) و(كرماللي،2005: 79)

- إيجاد رابط بين عملية التشار ك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل ذلك.
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تشير العديد من الدارسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة:(السكارنة،2009: 374)

- **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:** أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا وان التأثير الايجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة

تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال بجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها.

- **أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:** توثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي ولممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفاعلية للمنظمة.
- **تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:** يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزه تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

وخلاصة لما ذكر يرى الباحث أن إيجاد ثقافة منظمية قوية تدعم روح المشاركة وتحفز العاملين على العمل بروح الفريق ومساعدة بعضهم بعضا في انجاز أعمالهم، من شأنه أن يؤدي إلى لعب دورا مهما وفاعلا في إدارة المعرفة والتشارك بها وتوليدها ،حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين، مما يساعدهم على التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي

مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القريوتي،2006: 50).

إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وان الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2006: 45).

أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة:

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبار ات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن

تسمح بتدفقها، ومن اجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها (بيزان،2006: 12).

ومن جانب آخر أشار العلي إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لان إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وان هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها: (العلي وآخرون،2006: 303-305)

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.
- يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل: (عبد الوهاب،2006: 120)

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

و على الرغم من انه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة اكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالا معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافئات مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها (العلواني،2001: 317).

سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لا بد من اتسامه بالخصائص الآتية: (الرحاحلة،2010: 57-58)

- **التوازن:** يتضمن هذا المبدأ تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

- **الاستمرارية:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة:

بحسب ما ورد في الأجزاء السابقة فان أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة، وسوف يتم الحديث عن أهم هذه الهياكل وهي كالآتي: (أبو شيخة،2011: 233-238) و(الرحاحلة،2010: 61) و (البيشي،2009: 44)

- **الهيكل المصفوفي:** أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصا للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.
- **هيكل الفريق:** من أشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وا يجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الإفادة من المواهب المتعددة للأفراد فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالانجاز ويوجد جوا من التعاون بين

الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات.

- **الهيكل الشبكي:** وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونيا، وان أهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الإفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصا اكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

المركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية مفهومان متعاكسان وهما من المفاهيم التنظيمية الأساسية ويرتبط كلا المفهومين ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة وتوزيعها (العتيبي وآخرون،2007: 145)، واللامركزية في ابسط معانيها تعني مدى رغبة المدير في تفويض أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة (عباس، 2004: 145).

ومما يدعم تطبيق إدارة المعرفة سعي المنظمات نحو الاستفادة من مزايا اللامركزية، والحد من المركزية المطلقة،وذلك كما يفيد القريوتي بأن اللامركزية لها العديد من الفوائد منها:(القريوتي،2006,153)

- تفرغ السلطة العليا للأمور الإستراتيجية بدل الانشغال بالتفصيلات.

- تعتبر أسلوبا تحفيزيا وتدريبيا للعاملين يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة بشكل كلي أو جزئي، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغل وظائف أهم في المستقبل.
- توفر الفرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.
- ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.
- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من ومواهبهم وقدراتهم في انجاز الأعمال وتهيئتهم لشغل المناصب العليا.

وخلاصة لما ذكر نجد أن اللامركزية في إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري ذوي الخبرة والتجارب لكي يوظفها في أعماله بما يحقق الفاعلية، وان اللامركزية تحقق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، وتبادل المعلومات، وكذلك بث روح التشارك بين العاملين،وهذا كله يحقق فرصة كبيرة لتحقيق عمليات إدار ة المعرفة من توليد وتشارك وتطبيق المعرفة وبما يتناسب مع أهداف المنظمة.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية

تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسئولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرا وتطبيقا بين أقسام المنظمة بعامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية (نجم،2011: 23)، وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها:

– أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وا إتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجتمع من أجلها الجميع (الحسيني،2009:53).

– وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وا إصدار القرار وا إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي،2008: 25).

وفي إطار منظمة المعرفة فالقيادة تلعب دورا فاعلا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أشار ادوارد دامنغ بان النظام العام في المنظمة يشكل (85%) من تحقيق المنظمة لأهدافها ولا يشكل

العاملون فيها إلا (15%) وهذا يدل بوضوح أن القيادة الإدارية في المنظمة تأخذ دورا كبيرا في منظمة المعرفة على ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة (حمود، 2010: 102).

أهمية القيادة :

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها، ولم تتهيأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه (الحسيني،2009: 54)، وتكمن أهمية القيادة في أنها: (العجمي،2008: 66) و(السكارنة،2010: 21)

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

مصادر قوة القيادة الإدارية:

نجد أن السبب الرئيس في أن الناس يقبلون تأثير القادة هو امتلاكه للقوة، والقوة تعني قدرة التأثير على سلوك الآخرين، ويعتمد القادة في المنظمات على عدة أنواع من القوة:(محمد،2006:183) و (عليان وآخرون،2010: 155)

- قوة الشرعية: وتأتي من المركز الرسمي في الهرم الإداري والسلطة الرسمية الممنوحة لذلك المركز.
- قوة المكافأة : وتعني القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين مثل الترقية.
- قوة العقاب : وذلك في حالة عدم قيام العاملين بعمل مطلوب منهم.
- قوة الخبرة : تعتمد على امتلاك المعرفة والمهارات الفنية والخبرة الضرورية لنجاح المرؤوسين.
- قوة المعلومات : تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية والخطط المستقبلية.

الأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفاقا مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (Crawford,2003: 7).

- **القيادة المشاركة:** وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وان هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (الصيرفي،2006: 169)

- يدرك الموظفون أن لهم تأثيرا اكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها.
- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن القرارات.
- عندما يشارك الموظفون في إحداث التغييرات فإن إدراك هذه التغيرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام دون مشاركتهم.
- إن المشاركة تدعك تأخذ كثيرا من وجهات النظر في الاعتبار.

وا ,ن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فعال لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وان يعطيهم ما يحتاجوه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وان يكون مدافعا عن الفريق (عبوي،2008: 101-102).

- **القيادة الذاتية:** وهي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها،وان يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتي لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي ترتكز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم وبالتالي هم الأكثر قدرة

علـى تحديـد طريقـة انجـازه، ويمكـن تحـدي الافتراضـات الأساسـية لمفهـوم القيـادة الذاتيـة فيمـا يأتي:(نجم،2011: 111-112)

- أن كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة وان كان كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا.
- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لان يكونوا قادة.
- إن القيـادة الذاتيـة لا تتعلـق بالمـديرين التنفيـذيين فـي الإدارة العليـا أو بمـديري الإدارة الوسطى وا إنما أيضا بجميع العاملين.

وكذلك فان القادة يتأكدون من أن الموظفين يملكون المعلومات التي يحتاجونها حتى يؤدوا عملهم بفاعلية وأنهم يفهمون كيف أن وظائفهم لها علاقة بتحقيق رؤية المنظمة، ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين(عبوي،2008: 100).

صفات قيادة إدارة المعرفة:

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصداقية والقوة والجدارة المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بالاتي :(العلي وآخرون،2006: 350-351) و (Singh,2008:7)

- امتلاك رؤية واضحة حلى أجندة المعرفة وا إدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.

- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
- يشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية.
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- وتحفيز العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلّموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء.

وأشار كنعان إلى مجموعة من السمات تصور بأنها ضرورية للقيادة وإنها إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، واهم هذه السمات ما يلي: (كنعان، 2009: 312-313)

- **المقدرة:** وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.
- **مهارة الانجاز:** وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية:** وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.
- **روح المشاركة:** وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف.
- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون له مركزا اجتماعيا وماليا.

- **القدرة على تفهم الموقف:** وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح:

أشار (العتيبي، 2005: 184)،(حريم،2006: 217) إلى مجموعة من المهارات يجب أن يتمتع بها القائد الناجح:

- **مهارة الهام الآخرين:** وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وا إمكاناته اللغوية في الإقناع.
- **مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات:** وتنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدو ارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
- **القدرة على اخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة:** وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وان يكون مرنا ونشطا في موقعه.
- **الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة:** إن القائد في نظر أتباعه القدوة في كل شيء وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحي أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.
- **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة،واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة:

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمة انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففيهذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية :(الحسيني،2009: 136)

- **المسح العام للمعرفة الموجودة:** وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبانة والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة.
- **وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:** يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة،وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة.
- **تنظيم إدارة المعرفة:** تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة.
- **تقييم إدارة المعرفة**ويستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

وبحسب الكبيسي فقد حدد دور القيادة في إدارة المعرفة في الأنشطة التي يؤديها على الأصعدة الآتية: (الكبيسي، 2005: 114)

- **المستوى:** ويكون دوره هنا مراقبة أنشطة إدارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة للأفراد والفرق وجماعات الممارسة والمنظمة ككل، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار بينهم بطريقة منتظمة ومستمرة.
- **العملية:** يكون دوره هنا تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة في كل المنظمة.
- **تطوير القابليات:** وذلك من خلال تسهيل وتطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها، وهذه الكفاءات والقابليات هي مجاميع معقدة من المهارات والمعرفة، مثل تطوير منتج جديد، أو استيعاب تكنولوجيا جديدة قابلة للمحاكاة.
- **التكنولوجيا:** وذلك من خلال تقييم التكنولوجيا الملائمة للمنظمة، وتصميم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم البنية التحتية لإدارة المعرفة.
- **تطوير رأس المال البشري:** من خلال الاهتمام بإدارة برامج التعلم والتدريب في المنظمة وتطويرها وا إنشاء مراكز التعلم الداخلي، وتنفيذ أنظمة الحوافز المنسجمة مع أهداف إدارة المعرفة.
- **النتائج:** يساهم في تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة.

وخلاصة لما ذكر يمكن القول أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات وا إتاحة المجال للعاملين لإطلاق أفكارهم الإبداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية من شأنه أن يسهم في الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف المنظمة.

المبحث الخامس: تكنولوجيا المعلومات

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري وأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني،2009: 63).

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وا ٍعادة استخدامها في المنظمة من اجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة (نور الدين،2009: 107).

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للحصول على أفضل المميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تكون في المقدمةوا ٍدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كاملوكثير ما تكون المؤسسات المبعثرة جغرافيا في حاجة ماسة إلى هذه الأداة،لكونها بحاجة أكثر إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة، وتحتاج بعض الحالات تكنولوجيا تعاونية أكثر اتقانا في التعقيد مثل اجتماعات الفيديو والاجتماعات الالكترونية بواسطة البريد الالكتروني،

ولهذا ستحتاج المنظمات إلى نظام تكنولوجيا معلومات يزود مخططي سياسات التعليم ومتخذي القرار وكذلك المسئولين التنفيذيين، بالمعلومات اللازمة لإنجاح ما هو منوط بهم من أعمال ومهام (الصاوي،2007: 67-73)، وعلى هذا فإن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسائل تستخدمها نظم المعلومات(وبضمنها نظم المعلومات الإدارية) ضمن إطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة والأعمال(ياسين،2007: 21).

وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل. فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة، أما المرحلة الثالثة (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية، وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وا إدارتها،وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات (عبد الوهاب،2006: 122).

دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وان ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات ، أصبح

يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، من جانب آخر فان مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتبط بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث (العلي وآخرون،2006: 152-158).

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدار ة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية:(الكبيسي،2005: 94-95)

- الإسهام في تعزيز أمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل.
- المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغر افية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوى على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة.

- والمساعدة في انجاز الوظائف الكتابية وا ِعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

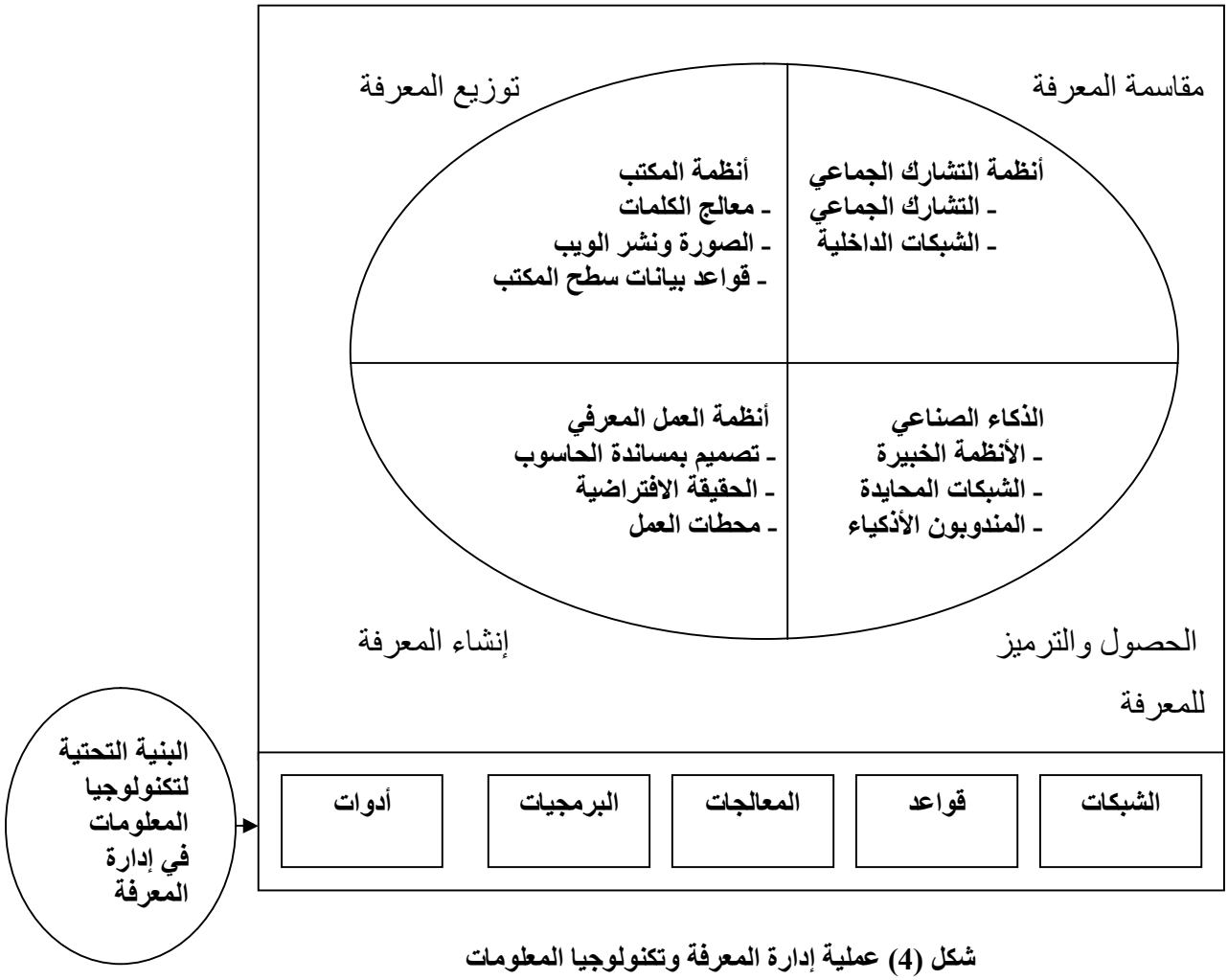
استخدام الانترنت في إدارة المعرفة:

الانترانت هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات وقواعد نظم الانترانت المفتوحة لتنفيذ شبكة تكون خاصة بشركة ما ، والانترانت هو وسيلة ، واكبر وقع لها هو السرعة، إذ تقدم سرعة في الحصول على المعلومات، ويساعد في تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، ومن هذه النشاطات دمج المعرفة في المنتجات والعمليات والأفراد، علاوة على ذلك فان الانترانت تلعب دورا هاما في تسهيل التفاعل بين الزبائن، وهي تساعد منظمات الأعمال على الحصول على بيانات قيمة، يمكن بناؤها بعد ذلك بطريقة هادفة لتوليد المعرفة عن الزبائن (كرمالي،2005: 95-98)، ويساعد في الاتصال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة مما يسهل علية الإدارة والتحكم بكل النشاطات والعمليات، ويعتبر وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في المنظمة،وهو أيضا وسيلة اتصالات بين كافة أجزاء المنظمة وبتكلفة بسيطة جدا مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى (الطيطي، 2010: 158).

البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة:

ترتبط المعرفة وا إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وتر ميزها، والمشاركة بها، وحتى تكوينها، لابد لها من تامين البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ولعل أهم عناصر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتي تتضح في الشكل (4) تتمثل فيما يلي: (الزيادات،2008: 169) و(العاني،2009: 76)

- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات التي تستخدم لإدخال وخراج المعلومات والمتعلقة بالحاسوب.
- البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة وتشمل أنظمة التشغيل، والاتصالات.
- أدوات وأجهزة الاتصالات وهي تشمل المودمات والأقمار الصناعية والكابلات.
- وحدة المعالجة وتحتوي على وحدة المعالجة المركزية والتي تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، والذاكرة الداخلية والتي تقوم بالعمل كمنطقة التخزين للمعلومات.
- أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات(الأقراص المدمجة).
- شبكة الانترانت.



شكل (4) عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

(نجم عبود نجم،2005: 104)

أما بالنسبة لخصائص هذه العناصر التي ذكرت في الفقرة السابقة فتشمل:(البطاينة و المشابقة،2010: 73)

- **سهولة الوصول إلى المعارف(Reach)**، والتي تخص الربط والدخول إلى قواعد البيانات ومستودعات المعرفة المتوافرة بالمنظمة.
- **إمكانية الوصول إليها(Access)**، بأي طريقة ومن قبل أي فرد يرغب بذلك.

- **العمق(Depth)**، الذي يركز على التفاصيل وكمية المعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة بجميع مواقعها، والتي يمكن استخدامها بفاعلية والقدرة على استثمارها من الجميع.
- **الإغناء(Richness)**، حيث يعتمد على القدرة على تقديم الدور المتعدد، وتقديم التغذية المرتدة وا يجاد لغة مشتركة، والاستفادة من الدروس السابقة واكتساب الخبرات من خلال ذلك.
- **التكتل(Aggregation)**، وهو القدرة على الخزن والمعالجة السريعة للمعلومات، ومن خلال تطبيق هذه العناصر يمكن تحقيق إدارة معرفية سليمة واستغلالها بأفضل الطرق.

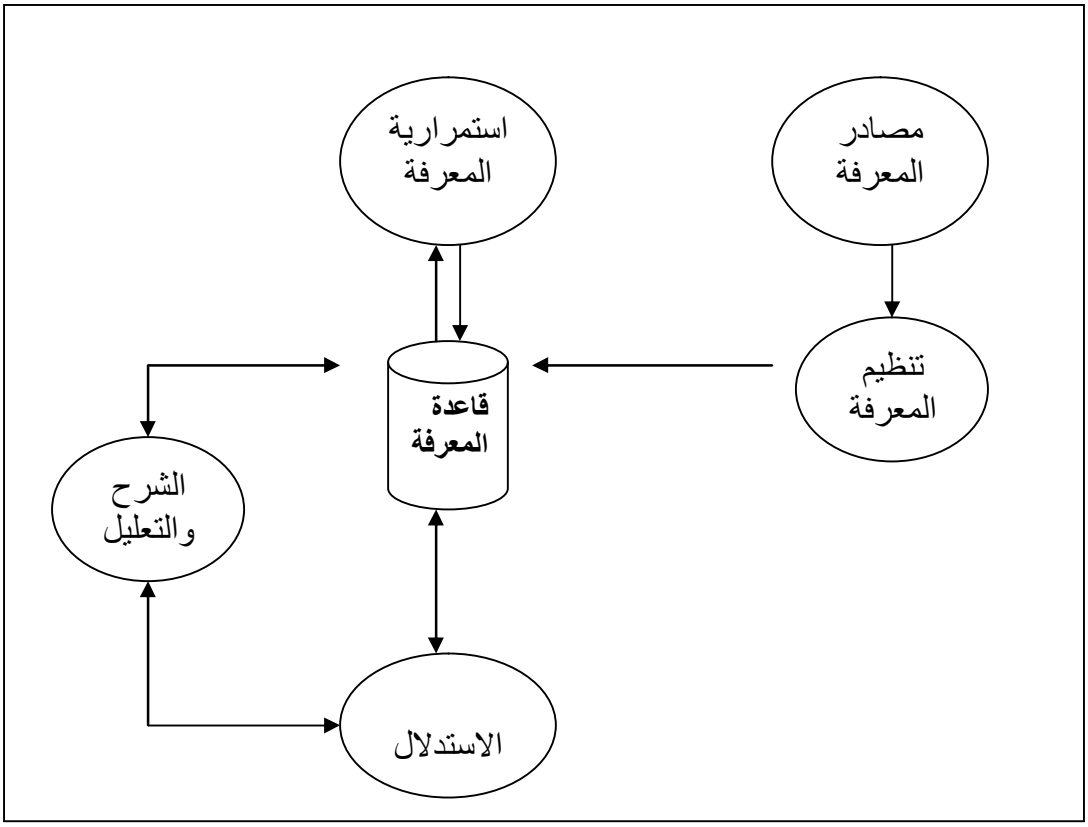
نظم إدارة المعرفة :

تكمن الفكرة الأساسية في عمل نظم إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة للمشكلات ، وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي يتم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبناءا على ما تقدم فان نظم إدارة المعرفة عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على المعرفة المهمة للمنظمة، ولعل أهم مكون لتنظيم إدارة المعرفة هو مستودعات المعرفة التي تتكون من الذاكرة التنظيمية والوثائق وقواعد البيانات المحوسبة (السامرائي والعمري، 2008: 208-209).

ونظرا لأهمية المعرفة المتراكمة والتي تتواجد بأشكال مختلفة في مجال نظم المعرفة سوف نتطرق للحديث عن هندسة المعرفة والتي عرفت بأنها : فن الحصول على أسس وأدوات البحث

للتغلب على المشاكل التي تحتاج إلى القضايا الفنية للحصول على هذه المعرفة، وعرضها ، واستخدامها، بشكل صحيح وتوضيح خطوط البحث، والقضايا المهمة في تصميم المعرفة وفن إقامة الأدوات في جزء أو على امتداد التنظيم، وأنها فن نظام الحاسب المعقد الذي يمثل ويتلاءم مع المعرفة في العالم، وتتعلق هندسة المعرفة بالعملية الكاملة لتطوير وتوفير نظم الذكاء الصناعي، وان هندسة المعرفة تكون لها عادة تأثير تعاوني، والهدف الأساسي لهندسة المعرفة هو بناء أنظمة ذات طبيعة مرنة ليكون بالإمكان الإضافة أو التغيير بدون التأثير على عمل الوحدات الأخرى، وتتضح عملية هندسة المعرفة من خلال الشكل (5)، (السالمي وآخرون 2009,: 246-247).

ومن المهام الرئيسية لهندسة المعرفة ودورها في دعم إدارة المعرفة من خلال إعداد قواعد بيانات واختيار لغات البرمجة وتحويلها إلى معلومات ونظم ومعارف وقرارات، وبناء البرامج الذكية التي تحاكي ذكاء وتفكير البشر وتمثيل بعض الخواص الإنسانية وعملياته الذهنية المعقدة بما يوازيها من خطوات حاسوبية تساعد في حل المشكلات المعقدة لمختلف الأنشطة والمجالات التنظيمية والإدارية واستحداث ردود فعل واستجابات بما يتناسب معها(الكبيسي، 2009: 561).



شكل (5) عملية هندسة المعرفة
(السالمي وآخرون،2009: 249)

- مصادر المعرفة:تتضمن الخبراء، الكتب، الوثائق، الأجهزة، أو قواعد البيانات.
- استمرارية المعرفة: المعرفة مستمرة ومؤكدة (باستخدام اختبارات الحالات).
- تنظيم المعرفة: وتتضمن تجهيز (خارطة المعرفة) وتسجيل المعرفة نقطة انطلاق المعرفة.
- الاستدلال: تصميم البرامج التي تمكن الحاسوب من الاستدلال على أساس قائم على المعرفة، ليكون النظام قادرا على إرشاد المستخدم إلى قضايا محددة.
- الشرح والتعليل: تتضمن التصميم والبرمجة، أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الحاسوب. (السالمي وآخرون،2009: 248)

دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة:

تكمن أهمية نظم إدارة المعرفة داخل المنظمات في النقاط الآتية: (قندلجي والجنابي، 2005: 86) و(الزيادات،2008: 220-221)

- إيجاد وتامين المعرفة، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.
- اكتشاف وتصنيف المعرفة، نظم الذكاء الاصطناعي يستطيع أن يستبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات.
- المشاركة بالمعرفة فنظم التعاون تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم.
- توزيع المعرفة وذلك من خلال تامين وتوزيع الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات على العاملين في مجال المعرفة.

النظم المعلوماتية الداعمة لإدارة المعرفة:

إن لإدارة المعرفة قاعدة تقنية تمثل البنية التحتية التكنولوجية لانطلاق نشاط إدارة المعرفة ، ومن أهم هذه النظم المعلوماتية التي تدعم إدارة المعرفة: (ياسين،2009: 120-122)

- نظم المعلومات الإستراتيجية: وهي نظم معلومات محوسبة تعمل على تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية،والمعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه النظم بمثابة منظومات مساندة ودعم شامل للإدارة العليا بما تقدمه من دعم متعدد الوسائط ومتنوع الأشكال.

- نظم مساندة القرارات: وهي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساند الإدارة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال استخدام النماذج وقواعد البيانات، وتتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا والوسطى وبسهولة الاستخدام بكونها تستند إلى قواعد البيانات وتعمل هذه النظم على نشر وتوزيع قدراتها في معالجة وتحليل البيانات ونمذجة المشكلات واقتراح الحلول بدلا من تقديم المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة.
- نظم المعلومات الإدارية: وتعتبر الإطار التكويني الشامل الذي يضم كل أنواع نظم المعلومات المحوسبة في منظمات الأعمال الحديثة، ويمكن اعتبارها اتحادا لنظم وظيفية فرعية للمعلومات تعمل في إطار من التنسيق المشترك والبنية المتكاملة من اجل تلبية احتياجات الإدارة العليا والوسطى من المعلومات، ولدعم عملياتها وأنشطتها.

ويرى الباحث أن تكنولوجيا المعلومات توفر الكثير من الإمكانيات لتطبيق إدارة المعرفة مثل الشبكات الداخلية، وبرامج التصفح، وقواعد البيانات، والشبكات الخبيرة مما يسهل ويسرع تناقل المعارف في كافة أرجاء المنظمة، فإننا بدون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات لا نستطيع بنا نظام لإدارة المعرفة،وإن نظم المعلومات الإستراتيجية (التنفيذية) ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية هي النظم التي لا غنى عنها للانتقال بتكنولوجيا المعلومات من مستوى المعلومات إلى مستوى استثمار المعرفة وتحقيق تراكم في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، تراكم نوعي بالمعرفة الشاملة في كل أنواعها ومجالات تطبيقها.

المبحث السادس : الجامعات الفلسطينية

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التعليم العالي شهد تطوراً في فلسطين خلال العقد الأخير بالرغم من الصعوبات التي يواجهها مجتمعنا الفلسطيني ،ويشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيرا على مختلف المستويات في كافة محافظات الوطن، إضافة إلى انه يشهد تطوراً مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني، وبناء على ذلك فإنه ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يلبيه في تقدم المجتمعات وتنميتها وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية وكذلك إعداد القيادات الفكرية في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية.

لمحة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

الجامعة الإسلامية:

تأسست **الجامعة الإسلامية** بغزة في العام 1978م، وهي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. تهدف الجامعة إلى توفير جو أكاديمي لطلبتها ملتزم بالقيم الإسلامية ومراعي لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتسعي لوضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية

التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

رؤية الجامعة :

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

رسالة الجامعة :

"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".

التبادل الأكاديمي :

تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات، وتنظم علاقتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات.

التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة :

درجة البكالوريوس:

- كلية الطب : الطب والجراحة.
- كلية الهندسة :الهندسة البيئية– هندسة الحاسوب– الهندسة المدنية– الهندسة الصناعية– الهندسة المعمارية –الهندسة الكهربائية–الهندسة الميكانيكية.
- كلية تكنولوجيا المعلومات: علم الحاسوب – تكنولوجيا المعلومات – تطوير البرمجيات.
- كلية التمريض: التمريض – القبالة القانونية.

- كلية العلوم :الرياضيات – العلوم الطبية المخبرية – الكيمياء– أحياء – الفيزياء – علوم الأرض والبيئة – تكنولوجيا البصريات الطبية.
- كلية التجارة : الاقتصاد والعلوم السياسية – الاقتصاد / إحصاء تطبيقي– إدارة الأعمال –إدارة الأعمال باللغة الإنجليزية– المحاسبة – المحاسبة باللغة الإنجليزية– العلوم المالية والمصرفية.
- كلية التربية :الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي– المرحلة الأساسية– تعليم التربية الإسلامية– تعليم اجتماعيات– تعليم العلوم– تعليم الرياضيات– تعليم اللغة العربية– تعليم اللغة الانجليزية– تعليم العلوم والتكنولوجيا.
- كلية أصول الدين :أصول دين عام.
- كلية الشريعة والقانون :الشريعة والقانون– الشريعة الإسلامية.

الدراسات العليا:

- كلية الهندسة :الهندسة المدنية (تأهيل وتصميم المنشآت، البنية التحتية، إدارة المشروعات الهندسية، هندسة مصادر المياه)، الهندسة الكهربائية (اتصالات ، أنظمة التحكم– هندسة الحاسوب، الهندسة المعمارية).
- كلية تكنولوجيا المعلومات: تكنولوجيا المعلومات.
- كلية العلوم :العلوم الحياتية: أحياء دقيقة– الفيزياء– الرياضيات– العلوم البيئية – الكيمياء.
- كلية التجارة :إدارة الأعمال– المحاسبة والتمويل–اقتصاديات التنمية.

- كلية التربية :علم النفس:إرشاد نفسي– أصول التربية:إدارة تربوية– المناهج وطرق التدريس.
- كلية الآداب :اللغة العربية– التاريخ– الجغرافيا.
- كلية أصول الدين:التفسير –الحديث الشريف– العقيدة.
- كلية الشريعة والقانون :الفقه المقارن.

الدبلوم العام:

- تمنح الجامعة درجة الدبلوم العام في التربية .

الدبلوم العالي:

– تمنح الجامعة درجة الدبلوم العالي في: الإدارة التربوية – الدراسات الإسلامية – الصحة النفسية والمجتمعية – الإرشاد النفسي والتربوي.

و تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وا إجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العلمية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة.

(www.iugaza.edu.ps)

جامعة الأزهر – غزة:

أنشئت **جامعة الأزهر** بغزة في العام 1991م كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء وقد كان قرار ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين في إنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده وتدعيم جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

رسالة الجامعة:

جامعة الأزهر –غزة هي مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية عامة، مستقلة وغير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من الموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تقنيات العصر في تحصيل العلم والمعرفة، والمحافظة على أصالة التراث الفلسطيني والعربي والإسلامي، والالتزام بمبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان، وقيم العدالة والمساواة، والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع، والشراكة المجتمعية.

فقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992 تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة، الزراعة، العلوم، والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993م كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أما في العام 1997م فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999م تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر، حيث باشر طلبة كلية الطب دراستهم الأكاديمية.

وفي العام 2001م ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات كان لجامعة الأزهر القرار الحكيم في إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة، وتم بعد ذلك وفي السنوات اللاحقة استحداث بعض الكليات مثل كلية طب الأسنان وقسم هندسة الحاسوب والاتصالات في كلية الهندسة.

الدرجات التي تمنحها الجامعة على مستوى درجة البكالوريوس:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية: اللغة الانجليزية وآدابها – اللغة الانجليزية/فرعي لغة فرنسية – اللغة العربية وآدابها – علم اجتماع/فرعي علوم سياسي وعلم نفس وخدمة اجتماعية – تاريخ – الجغرافيا.
- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: العلوم السياسية–الاقتصاد – الإحصاء – الإحصاء التطبيقي – المحاسبة – إدارة الأعمال.
- كلية التربية: تخصص المرحلة الأساسية الأولى – تعليم التربية الإسلامية – اللغة العربية – اللغة الانجليزية – الفيزياء – الكيمياء – الأحياء – الرياضيات – تاريخ – جغرافيا – إرشاد نفسي.
- كلية الحقوق: القانون.
- كلية العلوم: الرياضيات – الكيمياء – العلوم الحياتية – الفيزياء – جيولوجيا.
- كلية الزراعة والبيئة: العلوم الزراعية والبيئية – الصناعات الغذائية – الإنتاج الحيواني – الإنتاج النباتي والوقاية.

- كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات: نظم المعلومات – علوم الحاسوب – هندسة أنظمة الحاسوب – هندسة الميكاترونكس – هندسة الحاسوب والاتصالات – تكنولوجيا المعلومات.
- كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان: طب الأسنان.
- كلية الطب: الطب البشري.
- كلية العلوم التطبيقية: العلاج الطبيعي– التصوير الطبي – الطب المخبري.
- كلية الصيدلة: الصيدلة.
- كلية الشريعة: الشريعة.

الدرجات التي تمنحها الجامعة على مستوى درجة الماجستير:

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية: دراسات الشرق الأوسط – اللغة العربية الأدب والنقد – اللغة العربية والعلوم اللغوية.
- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: العلوم السياسية – الإحصاء–الاقتصاد – إدارة الأعمال–المحاسبة.
- كلية التربية: علم النفس – مناهج وأساليب التدريس – أصول التربية – دبلوم التأهيل التربوي /عام.
- كلية الحقوق: القانون العام.
- كلية العلوم: الكيمياء – الرياضيات – العلوم الحياتية.
- كلية الزراعة والبيئة: الزراعة – علوم المياه والبيئة.
- كلية الصيدلة: التغذية الإكلينيكية – الصيدلة.

أما في مجال الاتصال بالعالم الخارجي من خلال شبكة الإنترنت فقد عملت الجامعة لتوصيل بياناتها ومعلوماتها إلى الخارج وكذلك ما يفيد الطلبة من معلومات سواء كانت في حقل الاستعلام عن الدرجات أو أمور أخرى، حيث قامت الجامعة بتوفير الإمكانيات في هذا المجال.

وتتمتع جامعة الأزهر باعتراف عربي ودولي كبير وتنسج علاقات كثيرة ومتنوعة مع العديد من الاتحادات والمنظمات والشبكات العربية والدولية المختلفة والتي تدعم وتقوي حالة الاعتراف بشهاداتها وخريجيها وأنظمتها الأكاديمية. وتمتاز جامعة الأزهر بغزة بعضويتها في:

- اتحاد الجامعات العربية.
- الاتحاد الدولي لرؤساء الجامعات.
- الشبكة العربية الأوروبية للبحوث العلمية.
- الاتحاد الدولي لجامعات البحر الأبيض المتوسط.
- المنظمة العربية للمسئولين عن القبول والتسجيل بالجامعات العربية.
- اتحاد الجامعات الدولية (IAU).

http://alazhar.edu.ps

جامعة الأقصى:

بدأت **جامعة الأقصى** سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2001/2000م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى حيث تضم الجامعة حالياً ثماني كليات هي :كلية مجتمع الأقصى، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، كلية التربية، كلية العلوم التطبيقية، كلية الإعلام، وكلية الفنون الجميلة، كلية التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الإدارية.

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.

رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، و المهارات، 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 المسئولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

أما بالنسبة للدراسات العليا فقد تأسس البرنامج المشترك للدراسات العليا عام 1994م، وذلك بين جامعة الأقصى ، وكليتي البنات والتربية في جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية الشقيقة، وذلك لإتاحة الفرصة للطلبة والعاملين في أقسام الجامعة وكلياتها المختلفة لإتمام تعليمهم العالي من خلال الدراسة في برنامج الدبلوم العام والخاص، وبرنامج الماجستير والدكتوراه، ثم توسع برنامج الدراسات العليا نتيجة الإقبال الملحوظ من مؤسسات التعليم العالي في داخل محافظات غزة والضفة الغربية، ومن مؤسسات الوطن المختلفة، وذلك ليتيح فرصة الدراسات العليا لقطاع واسع من الدارسين في الوطن.

ومن أهم أهداف الجامعة:

- خلق الكفاءات المتميزة وتنميتها وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة.
- تنميةالشعور بالانتماء للوطن وروح المسئولية والاهتمام بالثقافة القومية و العالمية وتطوير التراث الوطني.
- نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة.
- القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه في المجالات المختلفة، لخدمة المجتمع وتطويره، والمساعدة في حل مشكلاته.
- توثيق الروابط العلمية والثقافية المتميزة عن طريق تبادل الخبرات والمعارف مع الجامعات والهيئات والمؤسسات العلمية والثقافية الفلسطينية والعربية والعالمية.

- الانفتاح على الإنجازات العلمية في العالم، وتسخيرها لخدمة أهداف المجتمع الفلسطيني، وتطويعها لمستلزمات التنمية الوطنية الشاملة.
- الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة، وتوجيهه إيجابياً لخدمة الوطن والأمة.
- تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصقلها، وتعويده على تحمل المسئولية، وبث روح التعاون لديه، والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية والإبداعية.
- العناية باللغة العربية الفصحى، وتوظيف استخدامها في المجالات المعرفية كافة.
- تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتدعيم الصلات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كافة.
- العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية.

http://www.alaqsa.edu.ps

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

- أولا : الدراسات العربية

- ثانيا : الدراسات الأجنبية

مقدمة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية تم اختيار الدراسات التي تفيد الباحث في دراسته وذلك من خلال اشتراك الدراسات مع دراسة الباحث في إحدى المتغيرات المستقلة على الأقل، ولم يتم الاستفادة من دراسات فلسطينية في هذا المجال وذلك لعدم وجود دراسة تتقاطع مع إحدى المتغيرات المستقلة على الأقل وذلك على حد علم الباحث.

أولا: الدراسات العربية:

1- دراسة (جواد وآخرون، 2010)

بعنوان "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج):دراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها ، وتمثلت عوامل الثقافة التنظيمية في(نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة).

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

2- دراسة (البيشي، 2009)

بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها- الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة، **وقد أظهرت نتائج الدراسة** أن المتطلبات التنظيمية والتي تتمثل في نشر المعلومات التي تزيد من المعارف وإيجاد إستراتيجية لإدارة المعرفة وإشراك العاملين في بناء إستراتيجية المعرفة تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وأظهرت أيضا أن المتطلبات التكنولوجية والمتمثلة في تعميم خدمة الاتصال بالانترنت، توفير قاعدة بيانات خاصة بمجلس الشورى، إيجاد أساليب اتصال الكترونية عن بعد تساعد في اللقاءات والاجتماعات وتوفير رابط الكتروني خاص بكل إدارة وإيجاد منتديات الكترونية تساعد في تبادل وتوثيق المعرفة تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن أهم المتطلبات البشرية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في استقطاب خبراء في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات ، وتشارك الموظفين مع خبراء ومستشارين في أداء العمل بالمجالات المختلفة وإسناد فريق إدارة المعرفة لقائد مستقل يسهم في بناء جسور التعاون مع كافة الوحدات الإدارية، وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في معرفة الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك في وجود الثقة المتبادلة بين العاملين لتبادل المعرفة والخبرات، ونشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية، وتشجيع الإدارة العليا لأداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل وإيجاد السبل التنظيمية التي تدعم التشارك في المعرفة.

3- دراسة (ناجي، 2009)

بعنوان "نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة – دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى عرض الإطار النظري لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وأهميتها وتطويرها وعلاقتها ببعض المفاهيم، كما هدفت إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية كمحدد لإدارة المعرفة مع توضيح أبعاد الثقافة التنظيمية وطبيعة وقوة هذه العلاقة، وهدفت إلى مدى تأثير إدارة المعرفة في زيادة رضاء العاملين ومعدل تماسك الجماعة، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، و **توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها** أن أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة تتأثر تأثيرا ايجابيا بالثقافة التنظيمية الكلية، كما توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن تماسك الجماعة يتأثر تأثيرا طرديا بإدارة المعرفة الكلية.

4- دراسة (المسند، 2009)

بعنوان" متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمنيوا إبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمات الأمنية وسبل مواجهتها. **و توصلت هذه الدراسة** إلي أن أبرز المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد، وتتمثل ابرز المتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، وتتمثل أبرز المتطلبات التقنية وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة.

5- دراسة (السحيمي، 2009)

بعنوان" جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة (حالة تطبيقية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

يهتم هذا البحث بدراسة إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وحتمي للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات. فهو يعرض مبررات اللجوء إلى إدارة المعرفة ومفهومها وعناصرها، وأهميتها وفوائدها والتي تتمثل في استغلال تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المطلوبة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها ونشرها وتطويرها بشكل مستمر، ويركز البحث على قياس مدى استعداد جامعة الملك عبد العزيز لتطبيق إدارة المعرفة من خلال أربعة أبعاد أساسية: البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي،بعد العمليات الإدارية، والبعد البشري أي القوة البشرية المؤهلة بمهارات العمل المعرفي.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن دعم القيادة الجامعية نحو التعلم والتطوير جاء في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على تطبيق إدارة المعرفة، يليه وجود إستراتيجية اتصال قائمة على النشرات والرسائل الإخبارية وشبكة المعلومات الجامعية، والثالثة دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلومات ، والرابعة لعنصر التدريب.

6- دراسة (دروزة ،2008)

بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"

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

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

7- دراسة (العتيبي، 2007)

بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، بمكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقا من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، كما هدفت إلى توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من وجهة نظر أفراد العينة أهمها أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعات بشكل مكثف، وأنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

8- دراسة (عبد الوهاب، 2006)

بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية در اسة حالة على مدينة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، ومدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية.

و تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس راسيا هرميا، وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين.كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وا رضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية.والى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية،خاصة مدينة القاهرة.فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية ، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة،كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية .

9- دراسة (عبيسات، 2005)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"

وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في الأبعاد التالية: الثقة،الثقافة الجماعية،الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة،المعايير الثقافية، على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الزيادة في تبادل الموارد بين العاملين يؤدي إلى الزيادة في مستوى بناء المعرفة التنظيمية ، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

ثانيا :الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Ghorbani et al, 2011)

"Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization"

الهدف من هذه الدراسة هو عرض الإطار النظري لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم، كما تهدف إلىتقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وا إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيميوا إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية، حيث تمثلت أبعاد الهيكل التنظيمي في (التعقيد والمركزية والشكل) وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة في (اكتساب وتشارك وتطبيق وتقييم المعرفة).

2- دراسة (Akhavan et al, 2010)

"**The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study**"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض وتحديد العوامل المهمة التي تحد من تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية، **و توصلت الدراسة إلى** مجموعة من النتائج ذات تأثير مباشر في تطبيق و تنفيذ إدارة المعرفة وتتمثل في أمن المعلومات وحمايتها ، والتكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية ، ودعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في اكتساب وخلق وتشارك وتطبيق المعرفة، والثقافة السائدة في المنظمة ، ودعم التغيير والتدريب المستمر، وقد أظهرت النتائج أن عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة يؤدي إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يشكل أيضا تحديا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

3- دراسة (Frey et al, 2009)

"**Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany**"

الهدف من الدراسة هو التعرف على أهم العوامل التي تسهل نجاح إدارة المعرفة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية الفعالة للمعرفة .

و توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمشروع إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة وذلك وصولا إلى الكفاءة والفاعلية ،و أن محور الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية متمثلة في الثقة في تبادل المعارف ودعم الإدارة العليا لثقافة الحرية والإبداع والتسامح هي من عوامل نجاح الوصول إلى إدارة المعرفة، ومن نتائج هذه الدراسة أيضا توفر هيكل تنظيمي مرن يتبنى تحديد الأدوار

اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والسيطر ة على عمليات إدارة المعرفة ، ومن العوامل المهمة لنجاح إدارة المعرفة كما جاءت بها النتائج هو توفر بنية تحتية من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تسمح وتدعم بناء قاعدة معلومات للمنظمة وتوفر الاتصال المستمر بين كافة مستويات المنظمة مما يساعد في خلق وتشارك وتطبيق المعرفة.

4- دراسة (Orth et al, 2009)

"The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and Empirical Findings"

الهدف من الدراسة هو إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، والتعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة،والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة ودراسات سابقة لها نفس الأهداف.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد صحة فرضيات الدراسة وتتمثل هذه النتائج في أهمية التكامل بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتحويل وتشارك وتطبيق المعرفة والثقافة التنظيمية المتمثلة في الدافعية و الالتزام الذاتي، وتوصلت إلى ضرورة تكامل عمليات إدارة المعرفة مع البنى التكنولوجية المتوفرة لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلا توفير قواعد البيانات ووسائل الاتصال الداخلية على كافة المستويات الإدارية والخارجية أيضا لمتابعة البيئة الخارجية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هي من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو عوامل النجاح الإستراتيجية المتمثلة في تكوين هيكل المعرفة وصياغة أهداف إدارة المعرفة والتركيز على إستراتيجية المعرفة الشاملة وضرورة التكامل بين هذه الاستراتيجيات الثلاث لتحقيق نجاح إدارة المعرفة جنبا إلى جنب مع الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

5- دراسة (Mo, 2008)

"**Contribute knowledge to knowledge management systems in Chinese enterprises : culture influences, motivators, and inhibitors**"

تهدف الدراسة للتعرف على العوامل التي تجعل الموظف الصيني أكثر مشاركة في المعرفة وصولا إلى نظام إدارة المعرفة، ومن أهم هذه العوامل والتي توليها هذه الدراسة اهتماما هي الثقافة ومن ثم الحوافز والمعوقات.

و توصلت الدراسة إلى أن السمعة الجيدة للمنظمة لدى الفرد لها تأثير ايجابي على إسهام هذا الفرد بالمشاركة في تبادل المعرفة، وأن التعرف على أسلوب المعاملة بين موظفي المعرفة (الرد بالمثل) يسهم في جعل الموظف أكثر تشاركا للمعرفة في المنظمة، وان الثقافة السائدة لدى الموظف لها تأثيرا مباشرا على الثقافة التنظيمية والتي تشكل المحور الأهم في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التعرف على السمات الشخصية للموظف وربط ذلك بالحوافز المقدمة للموظفين والتي تشكل المحور الثاني في الدراسة، وتوصلت أيضا إلى ضرورة توفر معلومات أساسية حول ممارس إدارة المعرفة وذلك لتعزيز المساهمة والمشاركة في المعرفة مما يحقق هدف الفاعلية التنظيمية.

6- دراسة (Basu and Sengupta, 2007)

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

تهدف الدراسة إلى شرح العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية وبناء نموذج لهذه الدراسة لتطبيقه على الحالة الدراسية، وقد وضعت هذه 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 العليا.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو توفر البنى التكنولوجية المتمثلة في وجود قواعد بيانات وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية تتيح لكافة أعضاء المنظمة الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت. ومن النتائج الهامة أيضا هو توفر 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 من خلال ذلك ، ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة هو مدى تأثير القيادة العليا على نجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال التزام الدارة العليا بتشجيع الهيئة التدريسية بمتابعة الأبحاث والنشرات العلمية التي تؤدي إلي تطوير البرامج التعليمية مما يودي إلي اكتساب وتشارك المعارف ووضع الخطط والبرامج التي تحفز العاملين على المشاركة وفي كافة المستويات بما لديهم من خبرات متراكمة لتحقيق إدارة ناجحة للمعرفة، و أن الالتزام الذاتي من العاملين من خلال تحفيزهم وتوجيههم يؤدي إلى النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

7- دراسة (Wong, 2005)

"**Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises**"

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق بصورة منهجية عن عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دورا رئيسا في نجاح إدارة المعرفة وذلك من خلال أن يكون القائد قدوة لتجسيد السلوك المطلوب لإدارة المعرفة من خلال استعداده لتقديم وتبادل المعرفة مع الآخرين بحرية،

ودعم جهود التغيير التي تدعم إدارة المعرفة، **وأظهرت النتائج** أن الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية التي تحكم تصرف الأفراد في المؤسسة والتي تشجع على خلق المعرفة وتطبيقها والتعاون في تناقلها هي من العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة،و أن تكنولوجيا المعلومات متمثلة في قاعدة البيانات، والانترنت، ووسائل الاتصال عن بعد هي من احد العوامل الرئيسة في تنفيذ إدارة المعرفة حيث أن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن أداة لأرشفة المعلومات واسترجاعها متى شئنا، ومن احد العوامل المهمة التي ذكرتها الدراسة والتي تساعد في نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو تقديم الحوافز للعاملين لكي يكون لديهم دافع ذاتي لخلق وتشارك وتطبيق المعرفة.

8- دراسة (Mládková, 2004)

"**Analyze Of Interrelation Between Knowledge Management and Organizational Structure Of Organization**"

الهدف من الدراسة هو التعرف على العلاقة المتبادلة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي، والتعرف على الهياكل الأكثر مناسبة لتنفيذ إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على عدة منظمات في جمهورية التشيك، وتم دراسة ثلاثة أنواع من الهياكل (من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى ، والنظامين معا).

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن المنظمات التي تستخدم الهياكل المزدوجة من أسفل إلى أعلى والعكس هي الأكثر تناسبا مع المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة.

9- دراسة (Mathi, 2004)

"**Key Success Factors For Knowledge Management**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتعرف على أفضل الممارسات والمساهمات اللازمة لتشارك المعرفة داخل المنظمة **وقد توصلت الدراسة** إلى مجموعة من النتائج أهما أن عامل الثقافة التنظيمية السائدة لدى القادة هي دعم وتحفيز العاملين ومكافئتهم على تبادل المعرفة وذلك بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وأن وجود بنية تحتية تكنولوجية عامل من عوامل النجاح، ومن النتائج الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة هو أن تكون عمليات إدارة المعرفة منهجية وفعالة وذلك من خلال عدم وجود ازدواجية في الجهود داخل المنظمة وسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال أرشفتها والتوثيق المستمر للأعمال والمهمات وحماية الأصول الفكرية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية توفير الموارد اللازمة للتدريب المستمر وتطوير الأفراد و التقييم المستمر للأصول الفكرية والعمل على توليد أفكار جديدة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تكامل العوامل مع بعضها البعض وصولا إلى النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

10- دراسة (Ikhsan and Rowland , 2004)

"**Knowledge Management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer**"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المكونات التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، و الموارد البشرية، و السياسات داخل المنظمة وبين إنشاء أصول المعرفة ونقل المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن جميع المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص هي بحاجة لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية وذلك لكي تحقق أعلى فاعلية في المعرفة التنظيمية، ومن النتائج أيضا أن هناك علاقة ايجابية بين ثقافة تشارك المعلومات وبين أداء نقل المعرفة وأصول المعرفة حيث أن ثقافة التشارك للمعرفة لازمة لكل منظمة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة بين المكونات التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا الاتصالات وأدواتها وبين نقل المعرفة وأصول المعرفة، وان هناك علاقة بين تدريب الموظفين وعملية نقل المعرفة، وانه لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي متمثلا بتدفق الاتصالات وسرية المعلومات في المستويات التنظيمية وبين إدارة المعرفة.

11- دراسة (Khalifa and Liu, 2003)

"**Determinants of Successful Knowledge Management program**"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم محددات نجاح إدارة المعرفة ومن هذه المحددات التي اهتمت بها الدراسة هو مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة ولكن ليس بشكل مباشر وا إنما ربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، ومن المحددات المباشرة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من البنى التحتية المهمة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة حيث جاءت في المرتبة الثانية وتعتبر أيضا قدرة القيادة من البنى التحتية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة كما أظهرت الدراسة حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير،وجاء في المرتبة الأولى في التأثير على نجاح إدارة المعرفة استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تتمثل في تحقيق التوازن بين القدرات الداخلية للشركة (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية(الفرص والتهديدات).

12- دراسة (Holowetzki, 2002)

"**The Relationship Between knowledge Management and Organizational Culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization**"

وقد **هدفت هذه الدراسة** إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، وذلك من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، وذلك ليتمكن كل من له علاقة بإدارة المعرفة في

المنظمات الربحية والغير ربحية من استخدام هذه النتائج في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم. **ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة** أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، الأفراد،القيادة) ومن خلال هذه العوامل يتم تقييم قدرة واستعداد المنظمات لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، ومن النتائج أيضا أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي العامل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة بل إن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على إيجاد بيئة تساعد على تشارك المعرفة بين العاملين والتي هي مفتاح لتنفيذ إدارة معرفة فاعلة.

13- دراسة (Gold et al, 2001)

"**Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective**"

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على متطلبات إدارة المعرفة التي تحقق من خلالها الفاعلية التنظيمية ،وتم اخذ هذا المحور من جانبين الأول تحدث عن البنى التحتية التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وقد أخذت هذه البنى من ثلاثة محاور رئيسية المحور الأول التكنولوجيا والذي يتمثل في ربط كافة أجزاء المنظمة بأنظمة اتصالات قادرة على تحقيق عملياتدإرة المعرفة وا يجاد نظم وقواعد معلومات تستطيع المنظمة الرجوع إليها في أي وقت كان، المحور الثاني هو الهيكل التنظيمي من خلال هذا المحور يتم التعرف على الهيكل المتبع ومدى دعمه لعمليات إدارة المعرفة ونظام الحوافز والمكافآت المتبع ، المحور الثالث هو الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة من حيث رؤيتها و دعمها للقيم والمبادئ التي تدعم عمليات إدارة المعرفة .

أما الجانب الآخر المرتبط بإدارة المعرفة تحدث عن عمليات إدارة المعرفة والتي تشمل اكتساب المعرفة،تحويل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهما هو أن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة لها تأثير قوي للوصول إلى الفاعلية التنظيمية، حيث جاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث التأثير على بناء إدارة المعر فة وجاءت التكنولوجيا المستخدمة في الدرجة الثانية وجاء الهيكل التنظيمي في الدرجة الثالثة، أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة جاء في الدرجة الأولى من حيث التأثير على العمليات تطبيق المعرفة، وجاء في الدرجة الثانية تحويل وتشارك المعرفة، وجاء في الدرجة الثالثة تطبيق المعرفة، وجاءت عملية الاكتساب في الدرجة الرابعة من حيث التأثير.

14- دراسة (Politis,2001)

"The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة داخل المنظمات وبين أنماط القيادة السائدة داخل هذه المنظمات، والإجابة عن عدد من الأسئلة منها: أي من أنماط القيادة يدعم بشكل أفضل إدارة المعرفة؟ وهل تمتلك القيادة فهما واضحا للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نمط الإدارة التشاركية والذاتية Participative and self Management Leadership هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة، وعلى التفاعل الإنساني ، ويشجعان على اتخاذ القرار بصورة

تشاركيه وكل ذلك يرتبط ايجابيا بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، وأن هذين النمطين يمتلكان استراتيجيه واضحة وواعية إذا أريد للمنظمة أن تمتلك ميزة توافر المعرفة في وضع تنافسي مؤثر في كفاءتها وفاعليتها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى ينظر إليها على أنها هي الحارس لبوابة المعرفة والمعلومات ، وان الإدارة العليا هي التي تقود عملية التغير الجذري بهدف توليد المعرفة وذلك بإشراك كافة العاملين في هذه العملية لتكون عملية تغير ثقافي ناجحة.

ملخص الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات التي تناولت متطلبات وعوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، قام الباحث بتقسيم الدراسات إلى محورين رئيسين وهما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة إما بين احد المتغيرات محل البحث على الأقل وبين تطبيق إدارة المعرفة، أو المتغيرات مجتمعة.

أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة التي تناولت عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تحديد الجوانب التي تم بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل ليتسنى للباحث من حيث انتهى غيرة من الباحثين.

2- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة.

3- الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

4- صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

5- توجيه الباحث إلى كثير من المراجع.

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحث أن الدراسة الحالية على حد علم الباحث تنفرد بمحاولة تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كمفهوم إداري حديث، ومن ثم الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة في تلك الجامعات، وكذلك الدراسة الوحيدة التي تنفرد بدراسة الأربعة متغيرات كمتطلبات لتطبيق لإدارة المعرفة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة ، وكذلك في الإطار النظري المفصل.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- مقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.

مقدمة:

تعتبر نهجية الدراسة وا إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة ، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أسلوب الدارسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة بسبب مركزية قرارها ووجود إدارتها العليا بالضفة الغربية، قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث توزيع عينة استطلاعية حجمها (40) استبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (pilot study) لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (396) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (334) استبانة بنسبة استرداد 84.34%.

جدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	الأزهر	الإسلامية	الأقصى
نائب رئيس، عمداء، نائب عميد، مديرين ومساعدين	29	38	37
رؤساء أقسام	32	48	24
إداريين	205	438	271
المجموع (1122)	266	524	332
النسبة لكل جامعة	**22.5%**	**44.6%**	**32.9%**

عينة الدراسة			
العينة لنواب الرئيس والعمداء ونوابهم والمساعدين	7	9	10
العينة لرؤساء الأقسام	8	11	7
العينة للإداريين	50	107	77
العينة حسب الجامعة	65	127	94
حجم العينة المطلوب	**(286)**		

تم حساب حجم العينة من المعادلة الآتية:(Moore et al, 2003)

$$n = (Z \div 2m)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا: Z=1.69 لمستوى دلالة α=0.05).

m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا: 0.05 ±)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة :

$$\text{المعدل } n = (nN \div (N+n-1)) \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = (1.96 \div 2*0.05)^2 = 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة = 1122 فإن حجم العينة المعدل باستخدام معادلة (2) يساوي:

$$\text{المعدل } n = (384*1122 \div (1122+384-1)) = 286$$

وبذلك فان حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (286) على الأقل.

خطوات بناء الاستبانة:

1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ات الصلة بموضوع الدر اسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2-استشار الباحث المشرف وعدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشر فين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (50) فقرة.

6- تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر والإسلامية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (57) فقرة، ملحق (1).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة** ".

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب **(اسم الجامعة، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).**

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من (57) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: تطبيق إدارة المعرفة ويتكون من (13) فقرة .

المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة ويتكون من (44) فقرة ، وينقسم هذا المحور إلى أربعة محاور فرعية هي:

أولاً : محور الثقافة التنظيمية ويتكون من (12) فقرة.

ثانياً : محور الهيكل التنظيمي ويتكون من (11) فقرة .

ثالثاً : محور القيادة الإدارية ويتكون من (11) فقرة .

رابعاً : محور تكنولوجيا المعلومات ويتكون من (10) فقرات.

ملاحظة: لم يتم حذف أي فقرة حسب نتيجة العينة الاستطلاعية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (3):

جدول رقم (3)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف–سمرنوف (K–S) Kolmogorov–Smirnov Testلاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول رقم (4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	تطبيق إدارة المعرفة	0.577
.2	الثقافة التنظيمية	0.427
.3	الهيكل التنظيمي	0.509
.4	القيادة الإدارية	0.661
.5	تكنولوجيا المعلومات	0.920
.6	متطلبات إدارة المعرفة	0.770

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة والصدق البنائي وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور .

4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

5- اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.

6- اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) من المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد

استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولا: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً : نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.	0.670	*0.000
.2	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.	0.389	*0.007
.3	يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	0.620	*0.000
.4	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل(تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجا للعاملين.	0.808	*0.000
.5	العلاقات التعاونية لدى الجامعة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.	0.684	*0.000
.6	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.	0.790	*0.000
.7	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.	0.735	*0.000
.8	تساهم الجامعة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.	0.771	*0.000
.9	تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم.	0.759	*0.000
.10	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة.	0.844	*0.000
.11	توفر أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.	0.764	*0.000
.12	تهتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وا نشاء مراكز التعلم الداخلي.	0.756	*0.000
.13	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.	0.795	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكاريه.**	**0.834**	**0.000***
.2	**تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.**	**0.745**	**0.000***
.3	**توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية.**	**0.723**	**0.000***
.4	**الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.**	**0.470**	**0.001***
.5	**توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.**	**0.595**	**0.000***
.6	**الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.**	**0.676**	**0.000***
.7	**تعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم .**	**0.709**	**0.000***
.8	**اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة كأحد المرتكزات في عملية اختيار الموظف المتميز.**	**0.805**	**0.000***
.9	**تشجيع الموظفين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية.**	**0.601**	**0.000***
.10	**وجود معايير وافتراضات مشتركة تدفع العاملين على تحمل مخاطر إطلاق أفكارهم الإبداعية.**	**0.651**	**0.000***
.11	**توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.**	**0.724**	**0.000***
.12	**تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.**	**0.684**	**0.000***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	0.600	0.000*
2.	اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.	0.739	0.000*
3.	توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.	0.684	0.000*
4.	توفير هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية.	0.725	0.000*
5.	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية_رأسية_قطرية).	0.712	0.000*
6.	تقليل المستويات الهرمية أو الإشرافية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.	0.695	0.000*
7.	تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.	0.659	0.000*
8.	المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.	0.720	0.000*
9.	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.	0.622	0.000*
10.	وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.	0.605	0.000*
11.	الاهتمام العالي بالمنتفعين (الداخليين والخارجيين) من خدمات الجامعة والأخذ بآرائهم على سلم الأولويات.	0.552	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.**	**0.729**	**0.000***
.2	**العدالة في الحوافز والمكافئات بين العاملين.**	**0.698**	**0.000***
.3	**توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.**	**0.608**	**0.000***
.4	**التركيز على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.**	**0.728**	**0.000***
.5	**مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.**	**0.822**	**0.000***
.6	**المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة.**	**0.651**	**0.000***
.7	**الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.**	**0.642**	**0.000***
.8	**رفع مستوى التفاعل الإداري بين القادة والعاملين.**	**0.665**	**0.000***
.9	**تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.**	**0.715**	**0.000***
.10	**القدرة على التأثير في المرؤوسين.**	**0.770**	**0.000***
.11	**امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.**	**0.730**	**0.000***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α.

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	**توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة.**	**0.594**	**0.000***
.2	**توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة).**	**0.626**	**0.000***
.3	**تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.**	**0.458**	**0.002***
.4	**توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة.**	**0.663**	**0.000***
.5	**وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله انجازاته وأهدافه ومهامه.**	**0.517**	**0.000***
.6	**توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.**	**0.626**	**0.000***
.7	**توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.**	**0.578**	**0.000***
.8	**توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.**	**0.548**	**0.000***
.9	**توفير الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.**	**0.607**	**0.000***
.10	**توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.**	**0.590**	**0.000***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α.

ثانيا: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل محور من محاور لدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	تطبيق إدارة المعرفة	0.663	*0.000
.2	الثقافة التنظيمية	0.834	*0.000
.3	الهيكل التنظيمي	0.856	*0.000
.4	القيادة الإدارية	0.873	*0.000
.5	تكنولوجيا المعلومات	0.803	*0.000
.6	متطلبات إدارة المعرفة	0.912	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (11).

جدول رقم (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الذاتي*
.1	**تطبيق إدارة المعرفة**	0.925	0.962
.2	**الثقافة التنظيمية**	0.897	0.947
.3	**الهيكل التنظيمي**	0.873	0.934
.4	**القيادة الإدارية**	0.902	0.950
.5	**تكنولوجيا المعلومات**	0.777	0.882
.6	**متطلبات إدارة المعرفة**	0.961	0.980
	جميع فقرات الاستبانةمعاً	0.959	0.979

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.777-0.961) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.959). وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.882-0.980) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.979)، وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان - براون Spearman-Brown:

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (12)

جدول رقم (12)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
.1	تطبيق إدارة المعرفة	0.841	0.914
.2	الثقافة التنظيمية	0.803	0.891
.3	الهيكل التنظيمي	0.853	0.921
.4	القيادة الإدارية	0.870	0.931
.5	تكنولوجيا المعلومات	0.598	0.748
.6	متطلبات إدارة المعرفة	0.961	0.980
	جميع ففرات الاستبانةمعاً	0.954	0.977

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان-براون) (Spearman-Brown)مرتفع ودال إحصائيً ا.

وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1)قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
- تحليل فقرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض ابرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها .

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

جدول رقم (13)

الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة

الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة		التكرار	النسبة%
اسم الجامعة	الأزهر	75	22.5
	الإسلامية	149	44.6
	الأقصى	110	32.9
	المجموع	**334**	**100.0**
الجنس	ذكر	251	75.1
	أنثى	83	24.9
	المجموع	**334**	**100.0**
المسمى الوظيفي	نائب رئيس	3	0.9
	عميد	10	3.0
	نائب عميد	11	3.3

	مدير	24	7.2
	رئيس قسم	42	12.6
	إداري	244	73.1
	المجموع	**334**	**100.0**
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	52	15.6
	من 5 سنوات اقل من 10 سنوات	101	30.2
	من 10 سنوات اقل من 15 سنة	110	32.9
	15 سنة فأكثر	71	21.3
	المجموع	**334**	**100.0**

من جدول رقم (13) يمكن استنتاج ما يلي:

- فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الجامعة، يلاحظ أن ما نسبته 22.5% من جامعة الأزهر ، 44.6% من الجامعة الإسلامية ، وأن 32.9% من جامعة الأقصى، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن أعداد الإداريين والأكاديميين برتبة إدارية كان اكبر في الجامعة الإسلامية ويليها الأقصى ويليها الأزهر.
- أما بالنسبة للجنس، يلاحظ أن ما نسبته 75.1% من الذكور ، بينما الباقي 24.9% من الإناث ، **ويعزو الباحث** ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني حيث يتم الاعتماد في اغلب الوظائف على الذكور أكثر من الإناث.
- أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، يلاحظ أن 0.9% مسماهم نائب رئيس ، 3.0% مسماهم عميد، 3.3% مسماهم نائب عميد ، 7.2% مسماهم مدير ،12.6% مسماهم رئيس قسم ، وأن 73.1%مسماهم إدار ي، **وذلك لان** الإداريين في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية حيث أن العمل الإداري هو أساس العمل واستمراره.

- أما بالنسبة لسنوات الخدمة ، يلاحظ أن 15.6% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، 30.2% لديهم خبرة من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات، 32.9% لديهم خبرة من 10 إلى اقل من 15 سنوات ، وأن 21.3% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهى 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جو هرية عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام .

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام .

إذا كانت (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة ، أما إذا كانت (Sig.(P-value أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

تحليل فقرات محور " تطبيق إدارة المعرفة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك

جدول رقم (14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور " تطبيق إدارة المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يعد مصطلح إدار ة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.	3.17	63.31	2.62	*0.005	13
2	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.	3.81	76.19	15.80	*0.000	1
3	يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	3.19	63.84	3.29	*0.001	11
4	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل(تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجا للعاملين.	3.25	65.06	4.63	*0.000	10
5	العلاقات التعاونية لدى الجامعة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.	3.56	71.27	9.20	*0.000	3
6	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.	3.46	69.12	7.25	*0.000	5
7	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.	3.69	73.88	10.97	*0.000	2
8	تساهم الجامعة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.	3.30	65.96	4.78	*0.000	9
9	تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم.	3.40	68.04	6.63	*0.000	6
10	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة.	3.17	63.37	2.55	*0.006	12
11	توفر أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.	3.31	66.10	4.80	*0.000	8

12	تهتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وا إنشاء مراكز التعلم الداخلي.	3.49	69.76	8.12	*0.000	4
13	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.	3.33	66.65	4.63	*0.000	7
	جميع فقرات المحور معاً	3.40	67.93	8.81	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثانية " تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.19%، قيمة اختبار T تساوي 15.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثانية على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة دليل على وعيهم بأهمية إدارة المعرفة وما تؤدي إليه من تحقيق أهداف الجامعة، من خلال ما تمتلكه من كفاءات وطاقات بشرية.

– احتلت الفقرة الأولى " يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة." المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي3.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي63.31 %، قيمة اختبار T تساوي 2.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة، إلى حداثة هذا المصطلح وعدم إدراجه ضمن التوجهات الحديثة في الجامعات.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.40 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.93 %، قيمة اختبار T تساوي 8.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **تطبيق إدارة المعرفة** "دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

ويمكن تفسير ذلك بان هناك وعي إلى حد ما لدى العاملين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأنشطة التي تقوم بها الجامعة، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار أن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.

وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (العتيبي،2007 :142) والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله في الجامعات السعودية بشكل مكثف، وكذلك دراسة (جواد، 2010: 22) التي أوضحت موافقة أفراد عينة الدراسة على عناصر تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط نسبي كلي مقداره 3.22 مما يؤكد على أهمية تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار (حمود،2010: 58) أن إدارة المعرفة تعتبر مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء، وكذلك دراسة (IKsan and Rowland,2004) التي أشارت نتائجها إلى أن جميع المنظمات سواء كانت في القطاع

الخاص أو العام هي بحاجة لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية وذلك لكي تحقق أعلى فاعلية في المعرفة التنظيمية، وكما أشار (الحسيني،2009 :216) إلى أن 81% من أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن وجود إدارة المعرفة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبيسات،2005: 19) في الفقرة التاسعة" تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم" حيث أشرت الدراسة إلى متوسط حسابي لتلك الفقرة (2.66 من5) مما يدل على عدم موافقة عينة الدراسة على تلك الفقرة ، وكذلك مع دراسة (دروزة،2008: 101)في محور تطبيق المعر فة ككل بحيث أشرت نتائج هذا البعد إلى وسطا حسابيا عام بلغ (2.94 من5) أي عدم موافقة افراد عينة الدراسة، وكذلك دراسة (البيشي،2009) التي اشارت نتائجها الى عدم موافقة افراد عينة الدراسة على الفقرة الاولى "يعد مصطلح ادارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (2.51 من5).

<u>فرضيات الدراسة</u>

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور " الثقافة التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكاريه.	3.88	77.58	15.51	*0.000	2
2	تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.	3.82	76.30	16.80	*0.000	7
3	توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية.	3.83	76.56	15.98	*0.000	5
4	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.	3.73	74.68	13.30	*0.000	11
5	توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.	3.73	74.62	13.01	*0.000	12
6	الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.	3.75	75.05	13.04	*0.000	9
7	تعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم .	3.99	79.76	18.03	*0.000	1
8	اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة كأحد المرتكزات في عملية اختيار الموظف المتميز.	3.79	75.76	15.54	*0.000	8
9	تشجيع الموظفين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية.	3.86	77.26	15.69	*0.000	3
10	وجود معايير وافتراضات مشتركة تدفع العاملين على تحمل مخاطر إطلاق أفكارهم الإبداعية.	3.75	75.05	15.14	*0.000	9
11	توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.	3.85	76.97	15.11	*0.000	4

12	تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.	3.82	76.42	14.50	*0.000	6
	جميع فقرات المحور معاً	3.82	76.33	19.53	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (15) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة السابعة " تعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي79.76 %، قيمة اختبار T تساوي 18.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة، الى أن التقاليد والممارسات من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، وان المنظمة التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تهتم بغرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال ممارسات وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم بما يحقق تطبيق إدارة المعرفة.

– احتلت الفقرة الخامسة " توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي74.62 %، قيمة اختبار T تساوي 13.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة، إلى توفر الوسائل التكنولوجية الفائقة السرعة التي تساعد العاملين في اكتساب ونقل المعرفة وتطبيقها بواسطة تلك الوسائل في أعمالهم اليومية.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.82 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.33 %، قيمة اختبار T تساوي 19.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **الثقافة التنظيمية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

تطابقت نتائج هذا المحور مع دارسة (جواد،2010) حيث أشارت إلى أهمية كل من الفقرتين لمتطلب الثقافة التنظيمية: تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية، تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف للاستفادة منها، وكذلك مع دراسة (عبيسات،2005) التي اعتبرت اعتراف العاملين بأخطائهم واكتشافها وتصويبها واعتبار تلك الأخطاء مصدرا للتعلم من متطلبات الثقافة التنظيمية، وكما أشار (العلواني،2001: 316) إلى أن المعرفة توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية وذلك يعني أن العلاقات بين البشر لتبادل الأفكار تلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة ونشرها في المنظمة، مثل تلك العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في ابسط معانيها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة" وذلك يتفق مع

الفقرة الثانية " تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين" حيث وافق أفراد العينة على هذه الفقرة بمتوسط حسابي (3.82)، وكذلك دراسة (السحيمي،2009) والتي أشارت في نتائجها الى أهمية دور الثقافة التي تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ومكافئة المبدعون وتشجيعهم على التعلم من الأخطاء وذلك يتفق مع الفقرة العاشرة "وجود معايير وافتراضات مشتركة تدفع العاملين على تحمل مخاطر أفكارهم الإبداعية، وكما أشار العميان (العميان،2005: 312) بان توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد المعنوية تعتبر من التوقعات التنظيمية والتي تمثل عنصرا من عناصر الثقافة وذلك يتفق مع الفقرة الحادية عشر"توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية" حيث اعتبرها أفراد عينة الدراسة من متطلبات الثقافة حيث حصلت على موافقة عينة أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (3.85).

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي 0.592، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الثقافة التنظيمية	**0.592**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Akhavan et al, 2010) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لها تأثير مباشر في تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك مع دراسة (البيشي،2009)والتي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن هناك متطلبات ثقافة تنظيمية مطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة في مجلس الشورى، وكذلك مع دراسة (ناجي،2009) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمقياس الكلي للثقافة التنظيمية وبين جميع أبعاد إدارة المعرفة والمقياس الكلي لإدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أوضحت نتائجها أن محور الثقافة التنظيمية متمثلة بالثقة في تبادل المعارف وتشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم من العوامل المهمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Orth et al, 2009) التي كانت إحدى نتائجها تشير إلى ضرورة التكامل بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة والثقافة التنظيمية المتمثلة في الدافعية والالتزام الذاتي لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Mo,2008) التي توصلت إلى أن الثقافة السائدة لدى العاملين ذات تأشير مباشر في الثقافة التنظيمية والتي هي أساس الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Basu and Sengupta,2007) والتي أشارت إلى أن توفر ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية وتحفيز العاملين على القيام

بالأبحاث العلمية ذات الاختصاص مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة عامل أساسي في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب،2006) التي أوضحت أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في وجود ثقافة تنظيمية تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، والحرص على رضا المتعاملين مع الإدارات الحكومية، وكذلك دراسة (عبيسات،2005) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين تبادل الموارد المعرفية بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية، وكذلك دراسة (Wong,2005) التي أظهرت نتائجها أن الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية التي تحكم تصرف الأفراد في المؤسسة والتي تشجع على خلق المعرفة وتطبيقها والتعاون في تناقلها هي من العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Mathi,2004) التي أشارت أن الثقافة التنظيمية التي تدعم وتحفز العاملين وتكافئهم على تبادل المعرفة بما يتناسب مع أهداف المنظمة من عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Ikhsan and Rowland,2004) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية متمثلة في ثقافة التشارك المعرفي والمواقف والسلوك الداعم لتشارك المعرفة وبين إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Khalifa and Liu,2003) التي أوضحت نتائجها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من البنية التحتية المهمة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Holowetzki,2002) التي أشارت أن هناك علاقة ايجابيه بين الثقافة التنظيمية وبين تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Gold et al,2001) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية هي احد مكونات البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة.

ثانياً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور " الهيكل التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	4.05	80.97	19.84	*0.000	1
2	اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.	3.85	76.91	16.50	*0.000	6
3	توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.	3.84	76.78	14.98	*0.000	10
4	توفير هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية.	4.00	79.94	19.55	*0.000	2
5	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية_رأسية_قطرية).	3.84	76.84	18.41	*0.000	7
6	تقليل المستويات الهرمية أو الإشرافية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.	3.86	77.14	15.40	*0.000	5
7	تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.	3.86	77.25	16.57	*0.000	4

8	المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.	3.84	76.78	15.11	*0.000	10
9	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.	3.84	76.83	16.36	*0.000	9
10	وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.	3.98	79.70	18.35	*0.000	3
11	الاهتمام العالي بالمنتفعين (الداخليين والخارجيين) من خدمات الجامعة والأخذ بآرائهم على سلم الأولويات.	3.84	76.84	14.96	*0.000	7
12	جميع فقرات المحور معاً	3.89	77.81	21.46	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (17) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الأولى "توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي80.97 %، قيمة اختبار T تساوي 19.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الأولى على أعلى ترتيب وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة تتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية مما يجعل المنظمة قادرة على استغلال الفرص الخارجية والبعد عن التهديدات ، والسماح بتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين مما يسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

– احتلت الفقرة الثالثة "توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة "المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي76.78 %، قيمة اختبار T تساوي 14.98 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الخيرة على الرغم من الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة على تلك الفقرة، الى انعدام وجود ثقافة التدوير الوظيفي في الجامعات المستهدفة وما قد ينتج عنها من تبادل الخبرات ونقل المعارف بين العاملين.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.89 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.81 %، قيمة اختبار T تساوي 21.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **الهيكل التنظيمي** "دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

وتطابقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الوهاب،2006: 20) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وكذلك دراسة (جواد وآخرون،2010: 16) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة وبالتالي النجاح في تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (البيشي،2009) حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية تطبيق

اللامركزية في العمل لتوفير رفصة التشارك بالمعرفة وا ِتاحة الفرصة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم، وكذلك تقليل المستويات الهرمية من اجل إيصال مشاكل العمل اليومية بسهولة وطرح المقترحات للقيادة بيسر مما يسهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار عبد الغفور (عبد الغفور،2008: 90) فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المواقف التعليمية الجامعية أن هناك العديد من المتطلبات، ومن هذه المتطلبات ضرورة وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، وكما أشار (العلواني، 2001: 317) إن من شأن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة، وكما أشار (Mládková ,2004: 537) فإن الهياكل التنظيمية التي يتم فيها الاتصال من أسفل إلى أعلى والهياكل المسطحة تتسم بإمكانية كبيرة لتشارك المعرفة بين العاملين ومن خلال فرق العمل، وكذلك دراسة (السحيمي،2009: 6) التي أوضحت نتائجها إلى أهمية فتح قنوات الاتصالات من اجل تدفق وتبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة ومستوياتها الإدارية وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وكما أشار (العلي وآخرون،2006: 303-305) فإن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة ومنها: أن يكون هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة، وان تكون الهيكل التنظيمية مسطحة إلى حد ما، وتكوين فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي مرن يتبنى تحديد الأدوار اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (المسند، 2009) التي توصلت نتائجها إلى أن تعزيز الثقة بين القيادات والمرؤوسين لتبادل المعلومات من أهم المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (الحسيني، 2009) التي أشارت إلى أهمية زيادة المعرفة عن العملاء الحاليين

والمحتملين فالمنظمات لابد أن تكثف من معرفتها عن عملائها لكي تنجح في تطبيق إدارة المعرفة.

يبين جدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي (0.593)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (18)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الهيكل التنظيمي	**0.593**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ghorbani et al,2011) بان هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وبين إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Akavan et al, 2010) التي أشارت إلى ضرورة التكامل بين الهيكل التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب،2006) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي احد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Mládková,2004) التي أشارت إلى وجود

علاقة ايجابيةبين الهيكل التنظيمي وا إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Gold et al, 2001) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي هو احد مكونات البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ikhsan and Rowland,2004) التي أشارات إلى عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وبين إدارة المعرفة.

ثالثاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور " القيادة الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	4.07	81.30	19.04	*0.000	2
2	العدالة في الحوافز والمكافئات بين العاملين.	3.95	78.94	17.41	*0.000	4
3	توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.	4.11	82.13	20.54	*0.000	1
4	التركيز على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.94	78.84	19.21	*0.000	5
5	مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات	3.91	78.23	15.59	*0.000	6

	التنظيمية.					
6	المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة.	4.05	81.10	21.14	*0.000	3
7	الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.	3.91	78.17	16.40	*0.000	7
8	رفع مستوى التفاعل الإداري بين القادة والعاملين.	3.75	74.95	11.82	*0.000	11
9	تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.	3.87	77.45	16.05	*0.000	9
10	القدرة على التأثير في المرؤوسين.	3.85	77.02	15.73	*0.000	10
11	امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.	3.91	78.10	16.95	*0.000	8
12	جميع فقرات المحور معاً	3.93	78.67	21.50	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثالثة " توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي82.13 %، قيمة اختبار T تساوي 20.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أنا هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة دليل أهمية توفير فرص التعلم والتطوير من خلال كافة الوسائل سواء كانت دورات تدريبية، مؤتمرات

محلية أو دولية، ورش عمل، مما يجعل العاملين في اكتساب دائم للمعارف الجديدة وبالتالي مشاركة زملائهم في تلك المعارف وتطبيقها في أعمالهم اليومية.

– احتلت لفقرة الثامنة " رفع مستوى التفاعل الإداري بين القادة والعاملين " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي74.95 %، قيمة اختبار T تساوي 11.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث حصول الفقرة الثامنة على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بالرغم من موافقة أفراد الدراسة على هذه الفقرة إلى عدم وضوح أهمية التفاعل الإداري بين العاملين ومدى تأثيره على إدارة المعرفة، حيث أن زيادة فعالية الاتصالات بين العاملين والقيادة، تدفع العاملين للمبادرة بإيصال مشكلات العمل وإيصال التغذية الرجعية للعاملين عن نتائج أعمالهم.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.93 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.67 %، قيمة اختبار T تساوي 21.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **القيادة الإدارية** "دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السحيمي،2009) من حيث أهمية دعم القيادة الإدارية نحو التعلم والتطوير وا يمانهم بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل، وكذلك دراسة (Basu and Sengupta,2007) والتي أشارت إلى أهمية اكتساب وتشارك المعرفة من خلال دعم مشاركة الأكاديميين في المؤتمرات والندوات العلمية وذلك يتفق مع ما أشارت إليه الفقرة السادسة" المشاركة في مؤتمرات عليمة محلية ودولية مما يسهم في اكتساب معارف جديدة" حيث كانت الموافقة عليه بشده من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وكما أشار (Uday et al, 2006) فان تقديم الحوافر والمكافئات سواء كانت نقدية أو عينية مع مراعاة المساواة في ذلك بين العاملين يؤدي إلى تحفيزهم على تبادل المعرفة، وذلك هو عامل رئيس من عوامل نجاح إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبيسات، 2005) التي أوضحت نتائجها إلى ضرورة اهتمام الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير للموظفين وذلك من خلال الدورات التدريبية والبعثات التعليمية وتشكيل اللجان المتنوعة وتمكين الموظفين، وكذلك دراسة (المسند، 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن توفر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات، والعدالة في الحوافز بين العاملين، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، من أهم المتطلبات التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار (نجم،2011: 111) فان تمكين العاملين وجعلهم يمتلكون عملهم، وان يعمل كل منهم بوصفه قائد ذاتي لعمله هي من الأنماط القيادية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة وذلك يتفق مع الفقرة التاسعة ، وكما أشار (العلي وآخرون،2006: 350) أن من صفات قيادة إدارة المعرفة أولائك الذين يحرصون على تكوين فرق العمل لانجاز أعمالهم ومهامهم وذلك ما يتفق مع ما ورد في الفقرة الرابعة، وكذلك دراسة (Mathi,2004) التي توصلت نتائجها إلى أهمية توفير الموارد اللازمة للتدريب المستمر وتطوير الأفراد والتقييم المستمر للأصول الفكرية داخل المنظمات للوصول إلى اكتساب المعارف الجديدة.

يبين جدول رقم (20) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي 0.529، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (20)

معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الإدارية	**0.529**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

ثالثاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تطابقت هذه النتائج مع دراسة (الحسيني ،2009: 233) حيث أكد 70% من المبحوثين على إن القيادة الإدارية من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Akhavan et al, 2010) التي أشارت نتائجها إلى أن دعم الإدارة العليا هي من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب، 2006) التي أشارت إلى أن القيادة

الإدارية هي احد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة مما يدلل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Politis, 2001) التي أشارت إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة داخل المنظمات وبين الوصول إلى إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Khalifa and liu,2003) التي أوضحت نتائجها أن القيادة الإدارية احد المكونات الهامة للبنية التحتية لإدارة المعرفة مما يدلل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Wong,2005) التي أثبتت نتائجها إلى أن القيادة هي إحدى عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

رابعاً : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور " تكنولوجيا المعلومات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة.	4.25	84.97	26.98	*0.000	2
2	توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة).	4.07	81.35	22.50	*0.000	5
3	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة	4.31	86.24	29.00	*0.000	1

	المستويات.					
4	توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة.	3.86	77.20	18.35	*0.000	10
5	وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله انجازاته وأهدافه ومهامه.	4.02	80.43	20.03	*0.000	6
6	توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات و الاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	3.97	79.45	19.54	*0.000	7
7	توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.	3.95	78.96	18.42	*0.000	8
8	توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.	3.88	77.68	16.46	*0.000	9
9	توفير الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.	4.15	82.99	25.75	*0.000	3
10	توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.	4.10	81.95	23.97	*0.000	4
11	جميع فقرات المحور معاً	4.06	81.13	32.01	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

– احتلت الفقرة الثالثة " تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي86.24 %، قيمة اختبار T تساوي 29.00 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة، إلى أن تعميم خدمة الاتصال بالانترنت في الجامعات يتيح لكافة الموظفين تحصيل المعلومات الخاصة بالعمل، والتواصل بين مختلف الإدارات، والاطلاع على كافة المستجدات لدى الجامعة، والوصول إلى قواعد البيانات، والاستفادة مما يتوافر بالصفحة الداخلية للجامعة من مكتبة الكترونية، منتديات، أو وسائل الكترونية حوارية مما يساعد على توليد المعرفة، وحفظها.

- حصلت لفقرة الرابعة " توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي77.20 %، قيمة اختبار T تساوي 18.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحثحصول الفقرة الر ابعة على المرتبة الأخيرة إلى قلة التجارب في هذا المجال داخل الجامعات أو لان المنتديات الالكترونية تكون متاحة للمناسبات الاجتماعية أو ما يواجه العاملين من مشكلات تتعلق بظروف عملهم، ومع ذلك فقد أخذت هذه الفقرة درجة الموافقة المتوسطة مما يدلل على وعي العاملين بالجامعة تجاه المنتديات الالكترونية المتخصصة، ووجودها يساعد في تشارك العاملين في المعرفة الضمنية بمجالات عملهم.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.06 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.13 %، قيمة اختبار T تساوي 32.01 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **تكنولوجيا المعلومات** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذا المحور يختلف جوهرياً درجة الحياد "درجة الموافقة المتوسطة" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (المسند، 2009) التي توصلت نتائجها إلى أن توفير الانترنت لخدمة برامج إدارة المعرفة من المتطلبات التقنية الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (البيشي، 2009) التي تطابقت نتائجها من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين بمجلس الشورى، وأهمية توفير قاعدة بيانات خاصة بالمجلس، وتوفير رابط الكتروني لكل إدارة يوضح أهدافها ومهامها وانجازاتها، وكما أشار (العلواني،2001: 313) إلى أهمية تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الأسهل والأيسر، وكما أشار (Boumarafi,2006) إلى أهمية توفر وسائل تكنولوجية تساعد العاملين على اكتساب المعارف والتشارك بها وذلك يتفق مع ما ورد بالفقرة العاشرة، وكذلك دراسة (الحسيني،2009) التي أشارت إلى أهمية تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة وتطوير البرامج الحاسوبية التي تسهل للمحتاجين للمعرفة التعرف والوصول إلى تلك المعرفة، وكذلك دراسة (Orth,2009) التي أشارت إلى أهمية توفير قواعد البيانات ووسائل الاتصال الداخلية بين كافة المستويات الإدارية وأهمية التواصل مع البيئة الخارجية من خلال الوسائل التكنولوجية ذات الصلة.

يبين جدول رقم (22) أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي0.593 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

جدول رقم (22)

معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تكنولوجيا المعلومات	**0.593**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Khalifa and Liu,2003) توجد علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وعملية إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Wong,2005) التي توصلت نتائجها إلى أن تكنولوجيا المعلومات هي إحدى عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة مما يدل على وجود علاقة ايجابية، وكذلك دراسة (Akhavan et al, 2010) التي توصلت نتائجها بان التكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية هي ذات تأثير مباشر في تنفيذ إدارة المعرفة،

وكذلك دراسة (البيشي،2009) التي أشارت نتائجها أن هناك متطلبات تكنولوجية تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (المسند،2009) التي توصلت نتائجها إلى أن المتطلبات التقنية تسهم بشكل مباشر في نجاح برامج إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين تخطيط مشاريع المعرفة، وكذلك دراسة (Orth,2009) التي أشارت نتائجها إلى أهمية التكامل بين تكامل عمليات إدارة المعرفة مع البنى التكنولوجية المتوفرة لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Basu and Sengupta,2007) التي أكدت نتائجها إلى أن توفر البنى التكنولوجية من عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة،وكذلك دراسة (Mathi,2004) التي أشارت نتائجها إلى أن وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات من عوامل نجاح إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Ikhsan and Rowland,2004) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وبين إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Gold et al, 2001) التي توصلت نتائجها بان تكنولوجيا المعلومات هي احد مكونات البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة.

جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (23).

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة	**3.92**	**78.34**	**25.17**	**0.000***

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة يساوي (3.92) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.34 %، قيمة اختبار T تساوي (25.17) وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة.

تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الوهاب، 2006) التي توصلت نتائجها إلى أن المحاور الأربعة السابقة هي من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Akhavan et al, 2010) التي أشارات نتائجها إلى أن المحاور الأربعة ذات تأثير مباشر في

تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن العناصر الأربعة مجتمعة هي أساس نجاح إدارة المعرفة.

يبين جدول (24) أن معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي (0.573)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (24)

معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الثقافة التنظيمية	**0.592**	**0.000***
الهيكل التنظيمي	**0.593**	**0.000***
القيادة الإدارية	**0.529**	**0.000***
تكنولوجيا المعلومات	**0.593**	**0.000***
متطلبات إدارة المعرفة	**0.573**	**0.000***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الوهاب، 2006) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، وكذلك دراسة (Akhavan et al, 2010) التي أشارات نتائجها إلى أن المحاور الأربعة ذات تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية مما يعني وجود علاقة ايجابية، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن العناصر الأربعة مجتمعة هي أساس نجاح إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجامعة، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (25) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى الجنس.

وذلك يعني أن متغير الجنس لا يؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول رقم (25)

اختبار تحليل التباين – متغير الجنس

المحور	نوع المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة المعرفة	ذكر	251	3.427	0.823	1.197	0.232
	أنثى	83	3.303	0.814		
الثقافة التنظيمية	ذكر	251	3.854	0.731	1.537	0.125
	أنثى	83	3.706	0.839		
الهيكل التنظيمي	ذكر	251	3.907	0.742	0.703	0.483
	أنثى	83	3.840	0.789		
القيادة الإدارية	ذكر	251	3.968	0.735	1.349	0.178
	أنثى	83	3.833	0.928		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	251	4.088	0.565	1.639	0.102
	أنثي	83	3.964	0.680		
متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	251	3.946	0.643	1.375	0.170
	أنثي	83	3.830	0.720		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (332) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.967

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للجامعة.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى الجامعة.

جدول رقم (26)

اختبار تحليل التباين – متغير الجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	19.765	2	9.883	15.985	*0.000
	داخل المجموعات	204.022	330	0.618		
	المجموع	223.787	332			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	20.631	2	10.316	19.874	*0.000
	داخل المجموعات	170.249	328	0.519		
	المجموع	190.880	330			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	13.211	2	6.606	12.439	*0.000
	داخل المجموعات	173.649	327	0.531		
	المجموع	186.860	329			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	18.405	2	9.202	16.148	*0.000
	داخل المجموعات	186.354	327	0.570		
	المجموع	204.759	329			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	7.875	2	3.938	11.745	*0.000
	داخل المجموعات	108.963	325	0.335		
	المجموع	116.838	327			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	15.372	2	7.686	19.381	*0.000
	داخل المجموعات	130.471	329	0.397		
	المجموع	145.843	331			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 330) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.023.

جدول رقم (26) يوضح الفرق بين متوسطات فئات الجامعة والقيمة الاحتمالية (Sig.) حسب اختبار شيفيه.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (26) تبين أنه بالنسبة لمحور "**تطبيق إدارة المعرفة**" أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي الفئتين " الأزهر " و " الإسلامية " تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي (0.604−) ، هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح " الإسلامية " ، وتوضح النتائج أيضا أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي الفئتين " الإسلامية " و " الأقصى " تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي (0.350) ، هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح " الإسلامية " أي أن الموافقة على محور " **تطبيق إدارة المعرفة** " كانت أكبر لدى " الإسلامية ".

أما بالنسبة لمحور "**متطلبات إدارة المعرفة**" تبين أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي الفئتين " الأزهر " و " الإسلامية " تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي(0.345−)، هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح " الإسلامية " ، وتوضح النتائج أيضا أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي الفئتين " الإسلامية " و " الأقصى " تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي (0.475) ، هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح " الإسلامية " أي أن الموافقة على محور " **متطلبات إدارة المعرفة** " كانت أكبر لدى " الإسلامية ".

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- مدى إدراك إدارة الجامعة الإسلامية لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة مما يؤدي إلى تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف، و تحقيق مركز تنافسي مع باقي الجامعات.

- الاهتمام المتزايد من قبل الجامعة الإسلامية بمواكبة التطورات التكنولوجية، وتقديم الدورات التدريبية، ومشاركة العاملين بالمؤتمرات العلمية ذات الصلة.

جدول (27)

مقارنة متوسطات فئات الجامعة للمحورين" تطبيق إدارة المعرفة و متطلبات إدارة المعرفة"

المحور	الفئات		الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تطبيق إدارة المعرفة	الأزهر	الإسلامية	-0.604	*0.000
		الأقصى	-0.254	0.094
	الإسلامية	الأقصى	0.350	*0.001
متطلبات إدارة المعرفة	الأزهر	الإسلامية	-0.345	*0.000
		الأقصى	0.130	0.510
	الإسلامية	الأقصى	0.475	*0.000

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات لمبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (28) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ للمحورين " **تطبيق إدارة المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات**" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المحورين تعزى للمسمى الوظيفي.
- أما بالنسبة لباقي المحاور فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول (28)

اختبار تحليل التباين – متغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	5.029	5	1.006	1.503	0.188
	داخل المجموعات	218.758	327	0.669		
	المجموع	223.787	332			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	9.546	5	1.909	3.422	*0.005
	داخل المجموعات	181.334	325	0.558		
	المجموع	190.880	330			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	13.635	5	2.727	5.100	*0.000
	داخل المجموعات	173.226	324	0.535		
	المجموع	186.860	329			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	11.576	5	2.315	3.883	*0.002
	داخل المجموعات	193.183	324	0.596		
	المجموع	204.759	329			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	3.183	5	0.637	1.804	0.112
	داخل المجموعات	113.655	322	0.353		
	المجموع	116.838	327			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	8.290	5	1.658	3.930	*0.002
	داخل المجموعات	137.553	326	0.422		
	المجموع	145.843	331			

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.

قيمة Fالجدولية عند در جتي حرية (5، 329) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.241.

جدول رقم (29) يوضح الفرق بين متوسطات فئات المسمى الوظيفي والقيمة الاحتمالية (Sig.) حسب اختبار شيفيه.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول رقم (29) تبين أنه بالنسبة **لمحور** "**متطلبات إدارة المعرفة**" أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي الفئتين " المدير " و " الإداري " تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي 0.475− ، هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما لصالح " الإداريين " أي أن الموافقة على محور " **تطبيق إدارة المعرفة** " كانت أكبر لدى " الإداريين ".

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حجم عينة الإداريين كانت الأكبر حيث بلغت نسبتها 73.1% من حجم العينة الكلي.

جدول رقم (29)

مقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي لمحور" متطلبات إدارة المعرفة"

المحور	الفئات		الفرق بين المتوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig.)
متطلبات إدارة المعرفة	نائب رئيس	عميد	−0.515	1.000
		نائب عميد	−0.356	1.000
		مدير	−0.110	1.000
		رئيس قسم	−0.283	1.000
		إداري	−0.585	1.000
	عميد	نائب عميد	0.160	1.000
		مدير	0.405	1.000
		رئيس قسم	0.232	1.000
		إداري	−0.069	1.000
	نائب عميد	مدير	0.246	1.000
		رئيس قسم	0.072	1.000
		إداري	−0.229	1.000
	مدير	رئيس قسم	−0.173	1.000
		إداري	−0.475	*0.011
	رئيس قسم	إداري	−0.301	0.096

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات المبحوثين حول متطلبات إدارة المعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لسنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (30) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المحاور تعزى إلى الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة وباختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل يعملون بذات بيئة العمل وما تشمله من لوائح وأنظمة وما تقدمه لهم من دورات تدريبية مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق إدارة المعرفة لديهم باختلاف سنوات خبرتهم في العمل.

جدول رقم (30)

اختبار تحليل التباين – سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.278	3	0.426	0.630	0.596
	داخل المجموعات	222.509	329	0.676		
	المجموع	223.787	332			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2.894	3	0.965	1.678	0.172
	داخل المجموعات	187.986	327	0.575		
	المجموع	190.880	330			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.698	3	0.566	0.997	0.395
	داخل المجموعات	185.162	326	0.568		
	المجموع	186.860	329			
القيادة الإدارية	بين المجموعات	2.199	3	0.733	1.180	0.317
	داخل المجموعات	202.560	326	0.621		
	المجموع	204.759	329			

تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.768	3	0.589	1.659	0.176
	داخل المجموعات	115.070	324	0.355		
	المجموع	116.838	327			
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	2.224	3	0.741	1.693	0.168
	داخل المجموعات	143.619	328	0.438		
	المجموع	145.843	331			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 331) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.632.

الفصل السادس

• النتائج والتوصيات

مقدمة:

بعد النظر إلى النتائج الإحصائية للدراسة تم استخلاص أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسة حيث سيتم تقسيم النتائج إلى محورين الأول يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة والمحور الثاني يتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة متمثلة في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

نتائج الدراسة:

أولا: فيما يتعلق بمحور تطبيق إدارة المعرفة:

- **توصلت الدراسة** إلى أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر تطبيق المعرفة في جامعاتهم، وجاء في الدرجة الأولى من حيث الموافقة أن تطبيق أدارة المعرفة يساعد على تحقيق أهداف الجامعات، وان الجامعات تدعم باتجاه المشاركة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة، وان الجامعات لديها من العلاقات التعاونية مع الجامعات الأخرى ما يتيح لها مزيد من التبادل في الخبرات والمعلومات،وان هناك مزيد من الاهتمام بإدارة برامج التدريب والتعلم وا إنشاء مراكز للتعلم الداخلي، وان الجامعات تسعى وباستمرار لجذب الكفاءات المتميزة من خارجها للمساعدة في توليد المعارف الجديدة، وأنها تهتم بتوفير الأساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال توصلها مع البيئة الخارجية، وان هناك اهتمام من قبل إدارة الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، والتشارك بالمعرفة).

ثانيا: فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

متطلبات الثقافة التنظيمية:

توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة **موافقين** على أن هناك متطلبات ثقافة تنظيمه لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

أفراد عينة الدراسة **موافقين** على جميع متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي بحسب درجة الأهمية:

1- تعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

2- تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكاريه.

3- تشجيع الموظفين على استخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية.

4- توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.

5- توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية.

6- تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.

7- تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.

8- اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة كأحد المرتكزات في عملية اختيار الموظف المتميز.

9- الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.

10- وجود معايير وافتراضات مشتركة تدفع العاملين على تحمل مخاطر إطلاق أفكارهم الإبداعية.

11- الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.

12- توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.

متطلب الهيكل التنظيمي:

توصلت الدراسة إلى أن إفراد عينة الدراسة **موافقين** على أن هناك متطلبات هيكل تنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

أفراد عينة الدراسة **موافقين بشدة** على اثنين من متطلبات الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي:

1- توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2- توفر هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية.

أفراد عينة الدراسة **موافقين** على تسعة من متطلبات الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي حسب درجة أهميتها:

1- وجود علاقة الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة.

2- تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.

3- تقليل المستويات الهرمية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.

4- اللامركزية والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.

5- الاهتمام العالي بالمنتفعين من خدمات الجامعات والأخذ بآرائهم على سلم الأولويات.

6- توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعرفة والمعلومات في كافة الاتجاهات.

7- التحول من أنماط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

8- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية تبعا للمتغيرات.

9- توفر هيكل تنظيمي يسمح بعملية الدوران الوظيفي.

متطلبات القيادة الإدارية:

توصلت الدراسة إلى أن إفراد عينة الدراسة **موافقين** على أن هناك متطلبات قيادة إدارية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

أفراد عينة الدراسة **موافقين بشدة** على ثلاثة من متطلبات القيادة الإدارية لتطبيقإدار ة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي:

1- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.

2- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

3- تشجيع المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يسهم في اكتساب معارف جديدة.

أفراد عينة الدراسة **موافقين** على ثمانية من متطلبات القيادة الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي بحسب درجة أهميتها:

1- العدالة في الحوافز والمكافئات بين العاملين.

2- التركيز على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق.

3- مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.

4- الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات.

5- امتلاك المعلومات من قبل القيادة والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.

6- تمكين العاملين والتحول إلى القيادة الذاتية من قبلهم.

7- القدرة على التأثير في المرؤوسين،ورفع مستوى التفاعل الإداري بين القيادة والعاملين.

متطلبات تكنولوجيا المعلومات:

توصلت الدراسة إلى أن إفراد عينة الدراسة **موافقين بشدة** على أن هناك متطلبات تكنولوجيا معلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

أفراد عينة الدراسة **موافقين بشدة** على ستة من متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي:

1- تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.

2- توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعات.

3- توفير موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته

4- توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.

5- توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات.

6- وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله انجازاته وأهدافه.

أفراد عينة الدراسة **موافقين** على أربعة من متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتتمثل فيما يلي:

1- توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.

2- توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.

3- توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.

4- توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعارف.

- توصلت الدراسة إلى وجود **علاقة ايجابية** بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- توصلت الدراسة إلى **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية في أراء العينة حول **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى** لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية).
- توصلت الدراسة إلى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية في أراء العينة حول **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى** لمتغير (الجنس، وسنوات الخدمة).
- احتل بعد **تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى** من حيث التأثير على تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدره (4.06)، تلاه بعد **القيادة الإدارية** بمتوسط حسابي (3.93)، تلاه بعد **الهيكل التنظيمي** بمتوسط حسابي (3.89)، تلاه بعد **الثقافة التنظيمية** بمتوسط حسابي (3.82).

توصيات الدراسة:

1- الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.

2- اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي، عبر متابعة الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة بين العاملين.

3- مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح أو تحول الفشل إلى نجاح.

4- ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها.

5- السعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية، تمكنها من خزن المعرفة وتبدلها بين العاملين.

6- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

7- التشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء، وبالتالي تنامي خصائص إدارة المعرفة على المدى البعيد.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1- دراسة حالة أو أكثر لإحدى التجارب الناجحة في تطبيق إدارة المعرفة.

2- دراسة مقارنة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية.

المراجع

المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أبو أمونة، يوسف محمد (2009). "*واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة*"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شيخة، نادر احمد(2011)." *التنظيم وأساليب العمل*"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو عامر، آمال محمود(2008)."*واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطوره*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عيد، عماد(2007)."*تبني مبادئ إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في دول الخليج العربية*"،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة–فرع الخليج، المنعقدة في المنامة.
- أبو فارة، يوسف(2004):"*العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء*"، مجلة الرابطة، المجلد 4، العدد 3–4، السنة 2004.
- بدر، يسرى(2010)."*تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بيزان، حنان صادق(2006)." *نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية*"، تاريخ الاطلاع < 2011/5/24> ، متاح في : http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm

- تقرير البنك الدولي(2004)." بناء مجتمعات *المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي*".
- تقرير هيئة الأمم المتحدة(2004)." منهجية *إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء*"، نيويورك.
- دروزة، سوزان صالح(2008). *"العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي*"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- البعلبكي، منير (2004). *"قاموس المورد*"، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت.
- البطاينة، محمد تركي والمشابقة، زياد محمد(2010). *"إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
- البيشي، مقبل(2009). " *متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها – الرياض"*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
- الجنابي، أميرة(2006). *"أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي*"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، النجف.
- الجنابي، أميرة وطالب، علاء فرحان(2009). *"إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسيني، صلاح هادي(2009)." القيادة *الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدينمارك.

- الرحاحلة، عبد الرازق سالم(2010)." *نظرية المنظمة*"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- الزيادات، محمد عواد(2008). *"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"*، دار صفاء للنشر والتوزيععمّان.
- السالمي، علاء و الكيلاني، عثمان والبياتي، هلال(2009)." *أساسيات نظم المعلومات الإدارية*"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- السامرائي، سلوى أمين والعمري، غسان عيسى(2008).*نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السكارنة، بلال خلف(2010)." *القيادة الإدارية الفعالة*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السكارنة، بلال خلف(2009). *التطوير التنظيمي والإداري*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السلمي، علي(2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السحيمي، زينب عبد الرحمن(2009). "*جاهزية* المنظمات العامة لإدارة المعرفة(حالة تطبيقية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: *نحو أداء متميز للقطاع الحكومي*،جدة.
- الصاوي، ياسر (2007)." *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصيرفي، محمد(2006). *"القيادة الإدارية الإبداعية*"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- الطيطي، إسماعيل محمد(2010). "*إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العاني، مزهر شعبان(2009). "*نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي*"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العباس، هشام بن عبدا لله(2006). "*موائمة التعليم الجامعي مع عصر إدارة واقتصاد المعرفة*"، تاريخ الاطلاع <2011/5/24>، متاح في:(http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=99:2010-06-29-05-09-40&catid=48:2010-06-29-05-08-10&Itemid=54).
- العتيبي، ياسر عبدا لله(2007). "*إدارة المعرفة وا إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)*"رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة أم القرى،مكة المكرمة.
- العتيبي، صبحي جبر(2005). "*تطور الفكر والأساليب في الإدارة*"، دار الحامد للنشر والتوزيع"، عمان.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم(2007). "*العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن*"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد حسنين(2008). "*الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- العلـوانى، حـسن(2001). " إدارة المعرفـة المفهـوم والمـداخل النظريـة"، ورقـة مقدمـة إلـى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة *"القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"*المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية،القاهرة.
- العلـي،عبـد الـستار وقنـدلجي، عـامر إبـراهيم والعمـري، غسان(2006)." *المـدخل إلـى إدارة المعرفة*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولىعمـ ّان.
- العميان، محمود سلمان(2010). *"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان(2005). *"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم(2006). *"نظرية المنظمة والتنظيم"*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الكبيـسي، عـامر بـن خـضر(2009). *"إدارة المعرفـة وتطـوير المنظمـات الطموحـات والتحديات"*، مجلة الإدارة العامة، مجلد 49، العدد الرابع.
- الكبيـسي، عـامر(2005). *"إدارة المعرفـة وتطـوير المنظمـات"*، المكتـب الجـامعي الحـديث، الإسكندرية.
- المحاميـد، ربـا جـزا(2008)*"دور إدارة المعرفـة فـي تحقيـق جـودة التعلـيم العـالي"*،رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- المسند، طـارق صـالح(2009)." *متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمنـي"*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

- المصري، صلاح عبد الحكيم(2007)."*متطلبات استخدام التوقيع الالكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المطيران،عبد الله المطيران(2007). "*إدارة نظم المعرفة*"دراسة غير منشورة،جامعة الزيتونة،الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2002). "*نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ*"، المكتبة العصرية، المنصورة.
- جلاب، إحسان دهشن(2011). "*إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جواد، شوقي ناجي وموسى، صباح محمد والمدان، سامي(2010)"*قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة حالة*"، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، السنة 2010.
- حريم، حسين محمود(2006)."*تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وا إجراءات العمل*"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين(2006)."*مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير كاظم(2010). "*منظمة المعرفة*"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر(2004)." *رؤية مستقبلية لذوي اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة*"،بحث منشور، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني.
- شريف، علي(1987). "*إدارة المنظمات العامة*"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- صالح، علي احمد والدوري، زكريا(2009). *"الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، علي(2004). *"أساسيات علم الإدارة"*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبد الإله، سمير يوسف(2006). *"واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة"*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ احمد(2010). *"دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"*،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سنة 2010.
- عبد الوهاب، سمير محمد(2006). *"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة)* ".
- عبد الغفور، نضال(2008). *"مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"*،بحث منشور، مجلة اتحاد الجامعات العربية،الجامعة الإسلامية، العدد الواحد والخمسون.
- عبوي، زيد منير (2008). *"القيادة ودورها في العملية الإدارية"*، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- عبيسات، حيدر (2005). *"الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"*، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة عمّان.
- عليان، ربحي مصطفى(2008). *"إدارة المعرفة"*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- عليـــان، ربحـــي مـــصطفى وقـــداده، عيـــسى يوســـف و فيـــاض، محمـــود احمـــد (2010)."*مبادئ الإدارة: وظائف المدير*"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عمار، تغريد زياد(2006)." *أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قندلجي عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين(2005)."نظم *المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- كرمالي، سلطان(2005)."*إدارة المعرفة مدخل تطبيق*"، الأهلية للنشر والتوزيع،عمان.
- كنعان، نواف(2009)."*القيادة الإدارية*"،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، محمد عبد المقصود(2006)."*القيادة الإدارية*"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- ناجي، خالد بدر(2009)."*نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة:دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت*"، رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة عين شمس، القاهرة.
- ناصر، أكرم(2006)."نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول"*آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي*" المنعقد في وزارة التعليم العالي السورية، دمشق، من 11- 14 كانون أول 2006.
- نجم، عبود نجم(2011)."*القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- نجم، عبود نجم(2005)." *إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*"، مؤسس الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- نور الدين، عصام(2009)." *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- وهبة، هاني عبد الكريم(2008)."*واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها*"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،غزة.
- ياسين، سعد غالب(2009)."*أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات*"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، سعد غالب(2007)." *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*"، درا المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ياسين، سعد غالب(2006)."*إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*"، درا المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- Akhavan, P. , Adalati, M. , Yazdi, S. & Hosnavi, R. (2010)." *The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study*", International Journal of Industrial Engineering Computations,Vol.1,Issue.1,pp.81-93.
- Basu, B. & Sengupta, K. (2007)."*Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions –*

a Case of an Indian Business School", The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Issue 3, pp. 273 – 282.

- Boumarafi, B.(2006)." *Knowledge management and performance in business organizations: an exploratory study in United Arab Emirates*".
- Crawford, C.B.,(2003)," *Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership*". Paper presented at the ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, 16–19 July.
- Frey, P., Lindner, F., Müller, F.& Wald, A.(2009)." *Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany*", Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, pp.1-15.
- Ghorbani,M., Noghabi, J.&Nikoukar,M.(2011). "*Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization*", Journal of World Applied Sciences, Vol.12,No.11,pp.2032-2040.
- Gold, A., Malhotra, A.& Segars, A. (2001)."*Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*", Journal of Management Information Systems , Vol.18, No. 1 , pp. 185-214.
- Gottschalk, P.& Khandelwal, V.(2003)."*Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms*" http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=883828
- Holowetzki, A.(2002)."*The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of*

cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization", University of Oregon, USA.

- Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004)."*Knowledge Management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer*", Journal of Knowledge Management Vol. 8, No. 2, pp. 95-111.
- Khalifa, M. & Liu, V.(2003)." *Determinants of Successful Knowledge Management Program*", Electronic Journal on Knowledge Management, Vol. 1, Issue 2,pp. 103-112, City University of Hong Kong.
- Lee, H. & Choi, B., (2003). "*Knowledge enablers, processes and organizational performance: An integrated view and empirical examination*", Journal of Management Information Systems, pp. 179-228.
- Mathi, K. (2004)." *Key Success Factors For Knowledge* 14 Management *Germany*", University Of Applied Sciences/ FH KEMPTEN, Germany.
- Mládková, L.(2004)."*Analyze of Interrelation Between Knowledge Management and Organizational Structure of Organization*", Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management, Vol. 6,PP.41-52.
- Mo, W.(2008). " *Contribute knowledge to knowledge management systems in Chinese enterprises : culture influences, motivators, and inhibitors*", City university of Hong Kong.
- Orth, A., Smolnik, S.& Jennex, M.(2009)."*The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and*

Empirical Findings", Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences.

- Politis, J.(2001). "*The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management*", Higher Colleges of Technology, Dubai Men's College, United Arab Emirates.
- Singh, K.(2008). "*Role of Leadership in Knowledge Management"* ,Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, pp. 3-15.
- Uday R., Sury, R.& Freez, R.(2006)." *A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation*", Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 3, pp. 309–347.
- Wong, K.(2005). "*Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*", Journal of Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 3, pp. 261-279, University Technology Malaysia (UTM), Johor, Malaysia.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- **www.iugaza.edu.ps**
- **www.alazhar.edu.ps**
- **www.alaqsa.edu.ps**

الملاحق:

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها النهائية

جامعـــــــة الأزهـــــــر ـ غـــزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلـمي
كليـــة الاقتصـاد والعلـوم الإداريـــة
ماجســـتير إدارة الأعمـــــــــال

استبانة

عزيزي الموظف:

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية حول:

(متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة).

وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط، لذا نرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة.

شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم.

الباحث

محمد احمد الرقب

تعاريف إجرائية:

- **إدارة المعرفة:**

مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة.

- **متطلبات إدارة المعرفة:**

ويقصد بها نظريا كل ما يجب أن يتوافر في أي منظمة لتطبيق إدارة المعرفة وهذه المتطلبات:

- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- القيادة الإدارية.
- تكنولوجيا المعلومات.

- **وتكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:**

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف.
- يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين.
- زيادة مشاركة العامين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.

أولا: المعلومات الشخصية:

1- اسم الجامعة:

جامعة الأزهر ☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأقصى ☐

2- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

3- المسمى الوظيفي:

نائب رئيس ☐ عميد ☐ نائب عميد ☐

مدير ☐ رئيس قسم ☐ إداري ☐

4- سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات- اقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات- اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

ثانيا: محاور الدراسة:

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك

المحور الأول: إدارة المعرفة

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	محـــايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.					
.2	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.					
.3	يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.					
.4	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل(تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجا للعاملين.					
.5	العلاقات التعاونية لدى الجامعة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.					
.6	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.					
.7	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.					
.8	تساهم الجامعة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.					
.9	تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم.					
.10	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة.					
.11	توفر أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	تهتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي.					
13.	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.					

المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات الثقافة التنظيمية** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.						
1.	تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكاريه.					
2.	تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.					
3.	توفير القيم التي تشجع العاملين باتجاه إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية.					
4.	الطقوس والتقاليد وتنظيم الاحتفالات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة.					
5.	توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.					
6.	الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	تعزيـز التقاليـد والممارسـات التـي تـشجع العـاملين علـى تطـوير أفكـارهم وخبـراتهم ومهاراتهم .					
.8	اعتمـاد معيـار المـشاركة بالمعرفـة كأحـد المرتكـزات فـي عمليـة اختيـار الموظـف المتميز.					
.9	تـــشجيع المـــوظفين علـــى اســـتخدام معرفة الآخرين لحل مشاكل العمل اليومية.					
.10	وجـود معـايير وافتراضـات مـشتركة تـدفع العاملين على تحمل مخاطر إطلاق أفكارهم الإبداعية.					
.11	تـوفير بيئـة تنظيميـة تـساعد وتـدعم احتياجـات الفرد المعنوية.					
.12	تحفيـز العـاملين علـى تطـوير مهـاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات الهيكل التنظيمي** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.						
.1	تـوفير هيكـل تنظيمـي مـرن يـسمح باسـتيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					
.2	اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.					
.3	تـوفير هيكـل تنظيمـي يـسهل عمليـة الـدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	مـــحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.4	توفير هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية.					
.5	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية_رأسية_قطرية).					
.6	تقليل المستويات الهرمية أو الإشرافية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.					
.7	تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.					
.8	المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.					
.9	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.					
.10	وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.					
.11	الاهتمام العالي بالمنتفعين (الداخليين والخارجيين) من خدمات الجامعة والأخذ بآرائهم على سلم الأولويات.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	مـــحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات القيادة الإدارية** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.						
.1	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.					

.2	رفع مستوى التفاعل الإداري بين القادة والعاملين.					
.3	توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.					
.4	التركيز على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.					
.5	مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.					
.6	المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة.					
.7	الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.					
.8	العدالة في الحوافز والمكافئات بين العاملين.					
.9	تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.					
.10	القدرة على التأثير في المرؤوسين.					
.11	امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعا: فيما يلي عدد من العبارات تصف **متطلبات تكنولوجيا المعلومات** لتطبيق إدارة المعرفة برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.						
.1	توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة.					
.2	توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة).					

م	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	مـــوافق	مـــحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.					
4.	توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة.					
5.	وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله انجازاته وأهدافه ومهامه.					
6.	توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.					
7.	توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.					
8.	توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.					
9.	توفير الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.					
10.	توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الجامعة
1.	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية
3.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
4.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
5.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
6.	د. خليل حجاج	جامعة الأزهر
7.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
8.	د. محمود عكاشة	جامعة الأزهر
9.	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر
10.	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر
11.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
12.	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر