



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

إعداد الطالبة

سمر محمد خليل العلول

إشراف

أ.د/ عامر يوسف الخطيب

أستاذ فلسفة التربية

مؤسس مدرسة الموهوبين

د/ صهيب كمال الأغا

أستاذ التخطيط والإدارة

التربوية المشارك

عميد كلية التربية السابق

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

2011/هـ1432م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
ماجستير أصول التربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالبة/ سمر محمد خليل العنول، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول التربية وعنوانها:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية
في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

والمكونة من السادة :

- | | |
|-----------------|------------------------|
| مشرفاً ورئيساً | د. صهيب كمال الأغا |
| مشرفاً | أ. د. عامر يوسف الخطيب |
| مناقشاً داخلياً | د. فايز علي الأسود |
| مناقشاً خارجياً | د. زياد علي الجرجاوي |

وتمت المناقشة العلنية يوم الخميس بتاريخ 2011/03/10م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالبة/ سمر محمد خليل العنول، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

د. صهيب كمال الأغا
أ. د. عامر يوسف الخطيب
د. فايز علي الأسود
د. زياد علي الجرجاوي

- | |
|------------------------|
| د. صهيب كمال الأغا |
| أ. د. عامر يوسف الخطيب |
| د. فايز علي الأسود |
| د. زياد علي الجرجاوي |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



" يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ
أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ "

(البقرة ، الآية : 269)

إهداء

إلى نجوم سمائي المتلألئة التي طالما اهتديت بها في ظلمة دروبي
إلى روعي الغاليين التي أنارت لي الطريق وأوصلوني إلى هذه الدرجة العلمية ، إلى
الوالد ، والوالدة رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته
إلى أخي وحببي محمد (أبو عمار) الذي لم يدخر جهداً من أجل مساعدتي في
إنجاز هذا العمل
إلى زوجي العزيز الذي دعمني وشاركني المشقة والعناء متنازلاً عن الكثير مما يستحق
، وبأذلاً لي الكثير
إلى أولادي وبناتي الغاليين (هديل - شهد - محمود - محمد) حفظهم الله ، والذين
تحملوا معي عبء هذا العمل حتى تم إنجازه ، وأخص بالذكر ابنتي هديل التي
ساهمت معي مساهمة جادة في طباعة هذه الرسالة
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إليهم جميعاً راجية من الله العلي القدير التوفيق ، وراجية
للجميع كل السعادة والرضا وراحة البال بإذن الله .
والله ولي التوفيق

الباحثة

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

(النمل، الآية: ١٩)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً غير مكفي ولا مستغني عنه، والصلاة والسلام على خير من علمنا أدب الشكر وعمل به ، سيدنا محمد وعلى آل بيته وأصحابه ومن اقتدى به وبعد ...

فإن الشكر من قبل ومن بعد للمولى عز وجل الذي من علي بسابغ فضله وأنعم علي بأجل نعمه ، إذ هداني إلى طريق العلم وبلغني مناهله ، ومن ثم فإن وافر الشكر وغزير الامتتان أجزيه لكل من مد لي يداً بيضاء دعمت جهودي المبذولة في إعداد هذه الرسالة وإخراجها إلى خير الوجود والنور .

وأخص بالذكر سعادة الدكتور / **صهيب كمال الأغا**، المشرف الرئيس على هذه الرسالة وسعادة الأستاذ الدكتور / **عامر يوسف الخطيب**، المشرف الثاني على ما قدموه لي من نصح وإرشاد وتوجيهات صائبة طوال فترة إعداد هذه الدراسة .

كما وأتقدم بخالص شكري إلى عميد كلية التربية الدكتور / **سفيان أبو نجيلة** وعميد كلية الدراسات العليا الأستاذ الدكتور / **جهاد أبو طويلة** على ما قدموه لي من تسهيلات لإنجاز هذا العمل المتواضع ، ونائب مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي الدكتور / **خليل حماد** على مراجعته الرسالة لغويا .

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني لجميع الأساتذة الذين ساعدوني خلال فترة العمل في هذه الدراسة وأخص بالذكر الدكتور سامي أبو ناصر ، والدكتور محمد فؤاد السلطان ، والدكتور تيسير ابوعجوة ، والدكتور خالد صافي ، والدكتور احمد المغاري ، والدكتور فوزي عوض والدكتور عاطف مطر ، والأستاذ ماهر الشافعي ، والأستاذة هدى النجار ، مديرة مدرسة المجدل سابقا، والأستاذة رولا قاسم ، مديرة مدرسة المجدل حاليا .

كما لا أنسى الشكر الخالص إلى زوجي وأولادي وأخواتي على ما قدموه لي من دعم طوال هذه الفترة ولكل من ساهم معي ولو بدعاء فله جزيل الشكر والتقدير .

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل ، داعية المولى القدير

أن أكون من العارفين للناس فضلهم ، وأن يمكنني من رد الجميل .. .

الباحثة

ملخص الدراسة

الدراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " .

وهدفت الدراسة إلى :

1. التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
2. تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .
3. توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة)
واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على الوصف والتحليل
أملاً في التوصل إلى حقائق جديدة تزيد بها رصيد العلم والمعرفة .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) للعام الدراسي 2009م-2010 ، والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً .

وتم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة ، وقد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديمياً ، وكذلك قامت الباحثة باختيار أفراد العينة من كل جامعة بنسبة (15%) من عدد الأكاديميين .

وكانت أداة الدراسة : حيث طبقت الباحثة استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

كما استخدمت الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية. معامل ارتباط بيرسون ، و معامل ارتباط سييرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.، واختبار T لعينتين مستقلتين ، وتحليل التباين الأحادي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%) .

2. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث .
3. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية _ بقطاع غزة .
4. عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
5. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.
6. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة .
7. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى .

Summary

The study entitled : The Role of knowledge Management and processes of the academic and Human Resource Development in the Palestinian Universities in Gaza Governorates.

The study aims at :

1. Recognize the concept of a knowledge management and processes in the field of academic and human resources during the modern ideology in the Palestinian universities.
2. Determine the degree of the academic staff practice for a knowledge management to develop the human resources.
3. Clarify differences of statistical significance of a knowledge practice among the academic staff in terms of (Gender – Job title – qualification – the number of years of experience – specialization – University)

The researcher addressed the descriptive analytical method, which is based on the description and analysis in order to reach new facts more than the balance of science and knowledge.

The study population consisted of(1309) all academic staff at the following Palestinian universities (Al-Azhar – Al-Aqsa – the Islamic – Open Jerusalem) for the academic year 2010 – 2011,

A stratified random sample was taken of all the Palestinian universities by 15% of the population of the study. The study sample has reached (196) academics, as well as the researcher chose a sample of each university by 15% of the number of academics from each university.

Research tool: the researcher applied the questionnaire of knowledge management and processes for Human and Academic Resources Development in the Palestinian universities.

The following statistical methods were used: frequencies, averages and percentages, Pearson correlation coefficient, correlation coefficient and Spearman Brown indivisible equal mid-term, and equation Jtman indivisible mid-term is equal, and Cronbach's alpha correlation coefficient., And T test for independent samples and analysis of variance

The study reached the following important conclusions:

1. That the degree of academic staff of the role of knowledge management in human resources development at the Palestinian university, Gaza Strip equals (52%).
2. There are significant differences with statistical significance for the degree of academic staff of the role of knowledge management for the development of human and academic resources in the Palestinian universities in Gaza Governorates attributed to the variable of sex in favor of females.
3. No statistically significant differences between the job title for the role of knowledge management and processes for the the development of Human and Academic Resources Development at the Palestinian university, Gaza Strip.
4. The absence of significant differences with statistical significance for the degree of academic staff of the role of knowledge management for the development of academic and human resorces in the Palestinian universities in Gaza Governorates due to the variant qualification.
5. No statistically significant differences between the number of years of experience to the role of knowledge management for the development of Human and Academic Resource at the Palestinian University in Gaza Strip governorates.
6. There are significant differences statistically significant between the specialization for the role of knowledge management for the Development of Human and Academic Resources at the Palestinian University in Gaza governorates, and for the benefit of the Faculty of Arts and Trade.
7. There are significant differences statistically significant between the type of university for the role of knowledge management for the development of Human and Academic Resources at the Palestinian University in Gaza governorates , it's for the benefit of the Islamic University, Al-Azhar and Al-Aqsa.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	❖ آية قرآنية .
ب	❖ الإهداء .
ج	❖ شكر وتقدير .
د	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية .
و	❖ ملخص الدراسة باللغة الانجليزية Abstract .
ح	❖ قائمة المحتويات .
ك	❖ قائمة الجداول .
م	❖ قائمة الملاحق .
1	الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة :
2	❖ مقدمة .
4	❖ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
6	❖ فرضية الدراسة .
6	❖ أهداف الدراسة .
7	❖ أهمية الدراسة .
7	❖ حدود الدراسة .
8	❖ مصطلحات الدراسة .
10	الفصل الثاني : الدراسات السابقة :
11	❖ الدراسات المحلية .
12	❖ الدراسات العربية .
21	❖ الدراسات الأجنبية .
25	❖ تعقيب عام على الدراسات السابقة .
26	الفصل الثالث : الإطار النظري :
27	❖ المبحث الأول : المعرفة .
28	❖ مفهوم البيانات ، المعلومات ، المعرفة .
34	❖ الهرم المعرفي أو (هرم المعرفة) .
37	❖ أهمية المعرفة .

رقم الصفحة	الموضوع
38	❖ خصائص المعرفة ومصادرها .
43	❖ أقسام المعرفة .
51	❖ الملاحظة المعرفية.
52	❖ إنتاج المعرفة
53	❖ فجوة وجود المعرفة .
55	❖ خريطة المعرفة .
57	❖ المبحث الثاني : إدارة المعرفة .
58	❖ المفهوم والنشأة .
61	❖ أهمية إدارة المعرفة وأهدافها .
63	❖ متطلبات إدارة المعرفة .
66	❖ مجالات ومبادئ إدارة المعرفة .
68	❖ إدارة المعرفة والتكنولوجيا .
70	❖ نماذج لإدارة المعرفة .
77	❖ عوائق إدارة المعرفة .
80	❖ المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة .
81	❖ تصنيف العلماء لعمليات إدارة المعرفة .
85	❖ توليد المعرفة .
85	❖ تخزين المعرفة .
86	❖ توزيع المعرفة .
86	❖ تطبيق المعرفة .
88	❖ المبحث الرابع : إدارة المعرفة والجامعات المعاصرة .
89	❖ إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة .
90	❖ ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة .
95	❖ سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي .
97	❖ ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية (الجامعات) .
98	❖ الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة .
102	❖ المبحث الخامس : إدارة المعرفة والموارد البشرية .
103	❖ مفهوم الموارد البشرية .

رقم الصفحة	الموضوع
104	❖ أهداف تنمية الموارد البشرية .
104	❖ علاقة إدارة المعرفة بالموارد البشري .
105	❖ أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري .
106	❖ العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري .
109	❖ الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المميزة .
113	الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات :
114	❖ منهج الدراسة .
114	❖ مجتمع الدراسة .
115	❖ عينة الدراسة .
118	❖ أدوات الدراسة .
119	❖ صدق الاستبانة .
124	❖ ثبات الاستبانة .
126	❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة .
127	الفصل الخامس: نتائج الدراسة و مناقشتها :
128	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول .
141	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الأول .
143	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثاني .
145	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثالث .
147	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرابع .
149	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الخامس .
153	❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض السادس .
159	❖ نتائج الدراسة .
160	❖ توصيات الدراسة .
161	❖ مقترحات الدراسة .
162	❖ المراجع .
175	❖ الملاحق .

الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
114	توزيع مجتمع الدراسة .	1.
115	نوع الجامعة لأفراد العينة .	2.
116	نوع الجنس لأفراد العينة .	3.
116	المسمى الوظيفي لأفراد العينة .	4.
116	المؤهل التعليمي لأفراد العينة .	5.
117	عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة .	6.
117	التخصص لأفراد العينة .	7.
120	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول- متطلبات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد .	8.
121	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع الدرجة الكلية للبعد .	9.
122	معاملات الارتباط بين كل فقرتين فقرات البعد الثالث -عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد .	10.
123	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع تنمية الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للبعد .	11.
124	مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية .	12.
125	معاملات الارتباط بين نصفى كل بعد من أبعاد الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل .	13.
125	معاملات (الفا كرونباخ) لكل بعد من أبعاد الاستبانة .	14.
128	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها .	15.
129	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعده متطلبات إدارة المعرفة	16.
132	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعده البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	17.
135	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعده عمليات إدارة المعرفة .	18.
137	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعده تنمية الموارد البشرية .	19.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
141	نتائج اختبار " ت " للمقارنة بين متوسط الدرجات لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس .	20.
143	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للمسمى الوظيفي .	21.
145	نتائج اختبار " ت " للمقارنة بين متوسط الدرجات لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .	22.
147	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لعدد سنوات الخبرة .	23.
149	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للتخصص .	24.
150	اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد متطلبات إدارة المعرفة تبعاً للتخصص .	25.
151	اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تبعاً للتخصص .	26.
153	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير نوع الجامعة .	27.
154	اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد متطلبات إدارة المعرفة تبعاً لنوع الجامعة .	28.
155	اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تبعاً لنوع الجامعة .	29.
156	اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد عمليات إدارة المعرفة تبعاً لنوع الجامعة .	30.
157	شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع الجامعة .	31.

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
176	قائمة بأسماء السادة المحكمين .	.1
177	الاستبانة قبل التحكيم .	.2
183	الاستبانة بعد التحكيم .	.3
186	كتب الموافقة على تطبيق الاستبانة .	.4

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .	1
31	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .	2
35	هرم المعرفة كما صوره Raddund and Alan .	3
36	هرم المعرفة كما صوره Beckaman and Liebowits .	4
71	نموذج هوب Hope .	5
72	سلسلة القيم المعرفية .	6
74	نموذج مازي وآخرون .	7
76	نموذج جينكس وألفمان لإدارة المعرفة .	8

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- ❖ المقدمة .
- ❖ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- ❖ أهداف الدراسة .
- ❖ أهمية الدراسة .
- ❖ حدود الدراسة .
- ❖ مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

المقدمة :

يشهد عالمنا المعاصر ثورة هائلة من تقنية المعلومات ، فما من يوم يمر إلا والإنسانية تسجل انتصارا جديدا في حقل المعلوماتية في جميع المجالات (طب، هندسة، تعليم، فضاء، صناعة، تجارة) ، إضافة إلى علوم الحاسب الآلي التي تحمل في طياتها حلولا عملية تسهم في رفاهية الإنسان ، وتزيد من إنتاجيته وكفاءته في إدارة شؤون الحياة .

وفي ظل هذا التسارع التقني تدور عملية التقدم والتطور بسرعة فائقة جدا ، فتتقدم أمم على أخرى لأنها آمنت برسالة العلم والتقدم التقني ، وأرست دعائمه وشيدت صروحه وأيقنت أن الاستثمار في مواردها البشرية ، وتأهيل السواعد الوطنية بما ينسجم مع روح العصر الحديث ، هو السبيل الوحيد لكي تتمكن تلك السواعد من المحافظة على مكانتها المتميزة في الصدارة .

ومن أجل مواجهة تلك التحديات والمتمثلة بالتقدم العلمي والتسارع التقني وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة (**Knowledge Management**) تعد أفضل السبل التي يمكن للمنظمات والمؤسسات اللجوء إليها ، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات ، وكذلك من خلال توجيه المنظمات نحو تجميع المعرفة ، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة ، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية ، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل (**Best Practic**) (حجازي ، 2005 : 12) .

حيث إن إدارة المعرفة تعد في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات ، انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري ، فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المنظمات والمؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله للتغيير الذي يقود إلى التطور (الصباغ ، 2002 : 25) .

ومن أجل الوصول إلى نجاح الأعمال وتطور وتقديم المؤسسات لا بد من ترسيخ مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى التطوير والتصحيح المستمر ، ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة ، وبذلك تتحقق العملية اللولبية في انعكاس المعرفة على التكنولوجيا ، وتطبيقاتها مما يؤدي إلى زيادة جودة الإنتاج ، وتحقيق الزيادة في الأرباح مما ينعكس على نمو المعرفة ، ومما يؤدي إلى تطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية (الخطيب ، 1995م : 175) .

وهذا مما جعل الإنسان وبمساعدة التكنولوجيا هو القادر على تفسير الخبرة التي في عقله ، وإعادة استخدامها لتوليد خبرة جديدة ويؤكد هذا الرأي كل من (نوناكا ، تاكيوشي : 1995) في كتابهما الشهير عن الشركة الخلاقة للمعرفة ، إذ يريان بأن الأفراد فقط هم الذين يمكنهم أن يأخذوا الدور الأساسي في تكوين المعرفة ، وأن الحواسيب مجرد أدوات تكمن إمكاناتها العظيمة في معالجة المعلومات ، وأن مخرجات المعالجة ليست ناقلا ثريا للتفسيرات البشرية المتعلقة بالعمل المحتمل ، بل تقطن المعرفة في السياق الشخصي للمستفيد اعتمادا على تلك المعلومات المخرجة (العتيبي ، 2007 : 4)

حيث إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي إحدى عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية (نجم ، 2004 : 79) .

فعندما طلب من رائد الفكر الحديث بيتر داکر عام (1993) أن يستشرف الأفق الثالث ، كان من أهم النقاط التي أثارها هي أن الميزة التنافسية للدول المتقدمة تتمثل في استقطاب صناع المعرفة (**Knowledge Workers**) ، مشيرا إلى أن هذه الميزة لا تكمن في الجانب النوعي فقط ، لأن المفكرين صناع المعرفة لا يميزهم التمييز في الجانب الكمي (نجم ، 2004 : 437) ، أي أن الميزة التنافسية تكمن في ازدياد عدد صناع المعرفة ، وتحقق سرعة التقدم في الركب الحضاري بمقدار العدد المتوافر من صناع المعرفة لإعداد الأفراد لأدوارهم المستقبلية ، وهذا الإقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي للمورد البشري الذي تقوم به الجامعات يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي لمؤسسات التعليم التي يعزى إليها مسؤولية قيادة مجتمعاتها نحو المستقبل ، كون أن التعليم محور أساسي في تشكيل البناء الاجتماعي في عصر المعرفة ، و الذي يدور حول بناء مجتمع المعرفة ، ومؤسسات التعليم العالي ، والجامعات تحديدا ، حيث إنها تمثل قمة الهرم القيادي للمجتمعات نحو المستقبل ، لأنها تقوم بالدور الأساسي في بناء مجتمع المعرفة ، الذي يتطلب منها استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة لعصر المعرفة ، وتوظيفها لصالح نموها وتميزها ، وحتى تكون الجامعات قادرة على استثمار الموارد البشرية فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة وإدارتها من أجل الوصول إلى بناء وتنمية الموارد البشرية المنافسة والقادرة على مسابقة ركب الحضارة والتقدم العلمي .

وبما أن فلسطين تعد من الدول النامية ، ولها ظروفها السياسية الخاصة ، وترى الباحثة أنه من الضروري ومن الأجدر أن تأخذ الجامعات الفلسطينية بمبدأ إدارة المعرفة ، من أجل الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة ، ومن أجل مسابقة التطور العلمي المتسارع ، لأننا كشعب فلسطين أحوج شعوب العالم إلى أن نحافظ على مواردها البشرية وأن نخلق جيلا متطورا مسايرا للتطور العالمي وخاصة في الجامعات والمؤسسات التربوية ، وهذا يتطلب أن تكون المعرفة متكاملة ، وشاملة ، ومتوازية ، ومنظمة ، ومستمرة .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تعتبر إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، حيث إنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في العادة ، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة أو المؤسسة (حجازي ، 2005 : 275) .

إن تبني إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات المختلفة يحقق عدداً من الفوائد منها : تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات ، تحقيق الميزة التنافسية ، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة ، زيادة الإنتاجية ، خفض التكاليف ، زيادة الكفاءة والفعالية ، تحسين الأداء (الصباغ ، 2002 : 9) .

وبما أن الجامعات هي المؤسسة التربوية المنتجة للمورد البشري الفعال الصانع للمستقبل كان لا بد من الإشارة إلى دور إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للوقوف على مدى تطبيق هذه المعرفة ومدى ممارستها والعمل بها.

فالتعليم بطبيعته يعد مجالاً جذاباً للاستثمار، ففوائد استثماراته في العنصر البشري متزايدة وغير محدودة ، وتعد الجامعات من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها ، وهي من أكثر المنظمات الملائمة لتبني إدارة المعرفة .

والجامعات تعد مراكز إشعاع علمي وهي نموذج لمنظمات التعليم ومواردها البشرية ممثلة في الأستاذ الجامعي ، وعمالة المعرفة التي بهم وعن طريقهم ينشأ ويتبلور المشروع الحضاري للأمة ، فعملهم الجوهري هو المعرفة المتخصصة المتقدمة التي هي ملك العمل العلمي التقني في ابتكار ما هو جديد وإدارته وتنظيمه وتحفيزه (نجم ، 2004 : 440) .

وترى الباحثة إن الجامعات الفلسطينية لا تعطي أولوية بتطبيق إدارة المعرفة مما أثر على مستوى أداء الإدارة الجامعية والأساتذة الأكاديميين ، وهذا انعكس سلباً على المستوى العام للطلبة ، ومن هنا يتضح أن إدارة المعرفة دور إيجابي في تقدم الجامعات ورفع المستوى الأكاديمي لكل من الأستاذ الأكاديمي والطالب .

إن الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة التعليم من أجل أن تساهم هذه المنافسة في مواكبة العصر الحديث، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين كواردها وزيادة كفاءتها وفعاليتها .

ولتحسين ذلك ، فإن على الجامعات الفلسطينية إعادة هيكلة وتصميم العلوم والتخصصات الجامعية ، وبناء البرامج التعليمية التي تساهم في تطوير الثقافة المجتمعية نحو إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وتفعيل العمليات الخاصة بها من (تنظيم - توليد - تخزين - تطبيق - تداول) وتبني الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ، وممارسة طرق جديدة لتحسين جودة

العمل والخدمة ، واستثمار الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل وما أوجدنا نحن الشعب الفلسطيني المحتل أن نساير ركب الحضارة وأن نستثمر مواردنا بالصورة المثلى لنثبت للعالم بأننا شعب متعلم ومتقف ، مبدع وحضاري .

وفي ضوء أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات و انعكاسات ذلك على تنمية الموارد البشرية فإن الباحثة تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

* ما دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

وتتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس طرح الأسئلة الفرعية التالية :-

1. ما درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس) ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة) ؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (التخصص) ؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الجامعة) ؟

فروض الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي (ماجستير - دكتوراه) .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لعدد سنوات الخبرة (1-5 ، 6-10 ، 7-15 ، من 16 فأكثر) .
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير التخصص (تربية - آداب - تجارة - علوم) .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) .

تهدف الدراسة إلى :

1. تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
2. توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة) .

أهمية الدراسة :

تعد هذه الدراسة مهمة لما يأتي :

1. كونها تعالج موضوعاً حديثاً فهي تتناول واحدة من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر .
2. تحتل هذه الدراسة أهمية نظراً للتغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي حيث جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع وبخاصة المنظمات التربوية (الجامعات) التي تعتبر أضخم حقل يمكن استثماره في عصر المعرفة .
3. الدراسة تتناول إدارة المعرفة في الجامعات نظراً لما تمتلكه تلك الجامعات من برامج لتعليم وتدريب العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة لذا يحتم على الجامعات اعتماد التطور والتغيير والتجديد منهاجاً أساسياً في تخطيط برامجها المستقبلية، لكي تتمكن من تحقيق التميز وأن تسير التطور العلمي العالمي المتسارع .
4. العمل بإدارة المعرفة يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج .
5. أهمية الدراسة تأتي نظراً لقلّة الدراسات الخاصة بهذا الموضوع وخصوصاً الدراسات المحلية مقارنةً بالدراسات الأخرى ، فهناك إمكانية تبني المؤسسات التربوية عمليات إدارة المعرفة والاسترشاد بها، وقد تفيد طلبة البحث العلمي والدراسات العليا .
6. من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به العاملون في الجامعات الفلسطينية ومساعدتهم في اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة واتساع قطاعاتها .

حدود الدراسة :

- * **الحد الموضوعي** : تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية .
- * **الحد المكاني** : قطاع غزة .
- * **الحد الزمني** : تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 2009م - 2010 م .
- * **الحد المؤسسي** : اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية الكبيرة بقطاع غزة وهي (جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى ، الجامعة الإسلامية ، جامعة القدس المفتوحة) . كما اقتصرت على الكليات الرئيسة بها وهي (التربية ، الآداب ، التجارة ، العلوم) .

مصطلحات الدراسة :

المعرفة : Knowledge

1. فالأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (للفيروزيآبادي ، 1996 : 595) .

ويعرف (السكري ، 1999م : 125) المعرفة بأنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة .

أما (الصباغ ، 2003 : 6) فيعرفها بأنها مصطلح يستخدم لوصف وفهم الحقيقية ، ويمكن وصف المعرفة على أنها : مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ، ويمكن للمعرفة أن تختزن في أدمغة الأفراد أو يتم تسجيلها و تخزينها في وثائق المجتمع أو (المنظمة) ومنتجاته وممتلكاته ، ونظمه وعملياته .

أما التعريف الإجرائي للمعرفة : فهو أن المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الأكاديميين ولدى الجامعات أو المؤسسات التربوية لمساعدتهم على الفهم الصحيح واتخاذ القرار المناسب من أجل التوصل إلى أفضل النتائج والممارسات .

إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها ، واختيارها - تنظيمها - استخدامها - نشرها - وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم ، التخطيط الاستراتيجي (www.alnoor-word.com) .

ويصف (المطيران ، 2006 : 2) إدارة المعرفة بأنها: إيجاد الطرق للإبداع وحصر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن .

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة : هي عملية تحليل وتركيب وتنظيم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل منظم وهادف، من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية ، التي يتم من خلالها استغلال المعرفة لحل مشكلة أو معالجة موقف ما داخل الجامعة أو المؤسسة التربوية .

تنمية الموارد البشرية: Human Resources Development

عَرَّف التقرير الأول، الصادر عام 1990، التنمية البشرية، بأنها عملية توسيع اختيارات الشعوب، وتستهدف أن يتمتع الناس بمستوى مرتفع من الدخل، وبحياة طويلة، وصحية؛ وتنمية القدرات الإنسانية، من خلال توفير فرص ملائمة للتعليم (www.almoqatel.com) .

وترى الباحثة بأن التنمية البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنظيم العاملين داخل الجامعة على جميع المستويات والعمل من أجل خلق روح التعاون ما بين العاملين داخل الجامعة وما بين الإدارة من أجل الوصول بالجامعة إلى أعلى الدرجات الإنتاجية .

تحدد الباحثة الموارد البشرية الأكاديمية في هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، وأعضاء التدريس هم أستاذ - وأستاذ مشارك - وأستاذ مساعد - محاضر .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- ❖ أولاً - الدراسات المحلية .
- ❖ ثانيا - الدراسات العربية .
- ❖ ثالثا - الدراسات الأجنبية .
- ❖ رابعا - تعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

لقد وجدت الباحثة صعوبة في إيجاد دراسات محلية تماثل مضمون هذه الدراسة نفسه ، لذلك اعتمدت في البحث عن دراسات أعدت في دول عربية ودول أجنبية ، حيث إن مفهوم إدارة المعرفة مصطلح أجنبي تم التعامل معه والعمل به في الدول الأجنبية بصورة أكثر وأشمل من الدول العربية .

أولاً - الدراسات المحلية :

(1) دراسة الشرفا (2008) : بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة .

المنهج والأداة والعينة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بينما كانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، وعددهم (174) موظفاً.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف .

(2) دراسة أبو زايد (2008) : بعنوان " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع ، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة محكمة على أفراد العينة والبالغ عددهم (376) .

نتائج الدراسة :

1- وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين .

2- وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية.

3- كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية .

(3) دراسة صيام (2007) بعنوان "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت معلوماته باستبانته تم توزيعها فئة من الضباط في قطاع غزة البالغ عددهم (180) .

النتائج :

1- وجود تكدر في الكادر البشري وذلك نتيجة لغياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف .

ثانيا - الدراسات العربية :

(1) دراسة الغامدي (2008) : بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من الإدارات ورئيسات الأقسام وكل المعينات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها. **المنهج والأداة والعينة :** وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، وصمم لجمع المعلومات استبانة تم إيجاد مدى صدقها وذلك بعرضها على عدد من المحكمين وقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا بالتجزئة النصفية لمجتمع الدراسة ، ثم تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددهم (140) .

النتائج :

1- إن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى مستويات الإدارة التعليمية للبنات بمدينة جدة قد حظيت باهتمام ضعيف .
2- إن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة .

(2) دراسة طاشكندي (2008) : بعنوان " إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة " .

هدفت هذه الدراسة إلى : توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة وتوضيح مفهومها وأهم عملياتها في إدارة التربية والتعليم وبيان أثر ذلك في التطوير التربوي ثم دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ومحافظة جدة .
المنهج والأداة والعينة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (130) .
النتائج:

- 1- يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم .
- 2- إن أفراد عينة الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة .
- 3- يجد أفراد عينة الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها .

(3) دراسة المحاميد (2008) : بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " .

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

المنهج والأداة والعينة: إتبع الباحث المنهج الوصفي في عرض البيانات ، والمنهج التحليلي في تحليل النتائج بهدف معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي ، وقد تم إعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وطُبقت على عينة الدراسة البالغ عددها (240) أستاذًا جامعيًا ، تم اختيارهم من 6 جامعات أردنية خاصة .

النتائج :

1. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تتجزأها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك- الأستاذ المساعد)
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية وضمان الجودة .

(4) دراسة العتيبي (2007) : بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) " .
وهدف هذه الدراسة إلى :

1- الوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري.
2- تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.
المنهج والأداة والعينة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492) .
النتائج:

- 1- يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة .
- 2- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف .
- 3- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة .

(5) دراسة الوديناني (2007) : بعنوان "إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة " .

وهدف هذه الدراسة إلى : التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية ثم إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية .

المنهج والأداة والعينة : وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما تم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات، وقد بلغ عينة الدراسة (189) ممثلة في مديري الجامعات ، ووكلائهم ، عمداء الكليات والعمادات والمعاهد ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، وقد تم إجراء الدراسة في كل من جامعة أم القرى ، عبد العزيز، الملك فهد ، الملك خالد .

النتائج :

- أن عمليات إدارة المعرفة تسهم وبدرجة كبيرة جداً في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية .
- وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محور عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير (الجامعة والخلفية العلمية عن إدارة المعرفة) .

(6) دراسة عبد الوهاب (2006): بعنوان " متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة ، والتعرف إلى مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية .
المنهج والأداة والعينة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، باستخدام استبانة محكمة تم توزيعها على عينة عشوائية (500) .

النتائج :

قد توصلت إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً ، ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين ، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة ، وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية ، وخاصة مدينة القاهرة ، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها .

(7) دراسة القطرانة (2006) : بعنوان " مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية .
المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على (131) مديراً و (336) موظفاً في الوزارات الأردنية .

النتائج :

- أن مستوى توافر إدارة المعرفة في الوزارات من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة متوسطة.

(8) دراسة النعيمي ونجم (2006) : بعنوان " نحو إطار مفاهيمي لدراسة وتقييم رأس المال الفكري في الجامعات المصرية " .

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي لرأس المال الفكري ومكوناته في الجامعات ، وكذلك تطوير أداة لتقييمه من أجل قياسه وترشيد عملية إدارته.
المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة محكمة تم توزيعها على عينة (420) أستاذاً أكاديمياً في الجامعات المصرية .

النتائج :

1- أن هناك علاقة طردية بين التعليم بشكل عام والأداء الاقتصادي أو الإنتاجية

2- أن التعليم الجامعي يساهم بطريقة مباشرة في النمو الاقتصادي ،أو الإنتاجية .
3- أن التعليم الجامعي يساهم بطريقة مباشرة في النمو الاقتصادي ،ويمارس تأثيرا إيجابيا غير مباشر في القطاعات الأخرى فيما يشبه المضاعف في الاقتصاد ، ولا يزال رأس المال الفكري في الجامعات العربية يعاني من ضعف الاهتمام سواء على مستوى القياس والمحاسبة أم على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكوناته ومؤشراته مابين الجامعات.

(9) دراسة الحياصات (2006) بعنوان " معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين " .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين ، وتقييم أداء العاملين ، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي .
المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على 200 صحفي من (21) مؤسسة .

النتائج :

1- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي .
2- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار و التعيين في المؤسسات الصحفية في الأردن وأدائها المؤسسي .

(10) دراسة حجازي (2005) : بعنوان " قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة" .

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة ، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها .
المنهج والأداة والعينة : قد أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية ، منها (11) من القطاع العام و (10) من القطاع الخاص . وتم ذلك بتوزيع استبانة محكمة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد بلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فردا ، منهم (240) فردا من القطاع العام ، و (145) فردا من القطاع الخاص.

النتائج :

1. أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة ، على حد سواء ، تدرك ما هي إدارة المعرفة ، وبمختلف أبعادها، من حيث : المفهوم ، والدور ، والموجودات ، والأهداف ، والفوائد ، وقيادة المعرفة ، والثقافة المنظمة .
2. أن المنظمات الأردنية في القطاعين : العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث : التوليد ، والتشارك ، والتعلم . ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

(11) دراسة المومني (2005) : بعنوان " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن : دراسة ميدانية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن .وبما أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة على أفراد العينة البالغ عددهم (320) مديراً في مؤسسات عامة مختلفة .

النتائج :

- 1- وجود ارتباطات ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة ، مستوى استعداد الموارد البشرية ، مستوى استعداد البنية التحتية) .
- 2- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي .

(12) دراسة هاشم (2005) : بعنوان " إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لاستراتيجيه إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها ، وقد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة والإبداع .

المنهج والأداة والعينة : قد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، باستخدام استبانة تم توزيعها على (450) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات .

النتائج :

1- وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظائرها من الجامعات الأجنبية .

(13) دراسة أבודولة والصالحية (2004) بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل .

المنهج والأداة والعينة : قام الباحثان بتوزيع (96) استبانة تم توزيعهم على عينة الدراسة وهم عبارة عن فئة من الموظفين في القطاعين العام والخاص الأردنية .
نتائج الدراسة :

- 1- عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة.
- 2- وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية لتبني الموارد البشرية .

(14) دراسة حجازي (2004) : بعنوان " مدي توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة " .

هدفت الدراسة إلي معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وفي أي مجالات العمل يمكن أن توظف إدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات ، وكذلك العمل علي التحسينات الضرورية لتطوير نظام إدارة المعرفة.

المنهج والأداة والعينة : المنهج المستخدم دراسة الحالة ومجتمع الدراسة عينة عشوائية من موظفي المنظمات العامة والخاصة الأردنية ومنها وزارة التربية والتعليم حيث احتوت العينة علي (385) فرداً، وأدوات الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية.

النتائج :

أ- أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود وبدرجات متفاوتة في هذه المنظمات.

ب- ندرة الموارد الاقتصادية والطبيعية في الأردن ووجودها في بيئة دائمة التوتر أثرت في تحقيق التنمية الشاملة التي تعتبر العصب الرئيسي للمعرفة وإدارة المعرفة.

(15) دراسة رزوقي (2004) : بعنوان " رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة بالرياض " .

هدفت الدراسة إلى التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها ، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة ، وركزت هذه الدراسة على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة ، فئة اقتصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبحثها ، وهي فئة المختصين بالمعلومات ، كما تركز على دورهم الجديد والرؤيا المستقبلية لهم في عصر إدارة المعرفة.

المنهج والأداة والعينة : قد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على عينة عشوائية (340) باستخدام استبانة للعاملين داخل الجامعات في قسم إدارة المعلومات في مدينة الرياض .

النتائج :

خلصت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة ، بينما أصبحت التكنولوجيا هي الأداة المساعدة لديمومة التنافس.

(16) دراسة أبوقبة (2004) : بعنوان " مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تلك الوزارات لبرنامج وأنظمة إدارة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية ، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها .

المنهج والأداة والعينة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتشكلت عينة الدراسة من (303) من مديري الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام في الوزارات المبحوثة وتوزيع استبانة محكمة.

النتائج :

1- أن الوزارات المركزية تطبق برنامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية .

2- أن إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية .

(17) دراسة الصباغ (2002) : بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في إرسال مجتمع المعلومات " .

هدفت الدراسة إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف إلى مدى قربيه أو بعده عن إدارة المعلومات ، كما يسعى إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم ، وخاصة دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور إلكترونياً أو ورقياً حتى شهر فبراير (2002 م) ، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة في قسم تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (250) موظفاً .

النتائج :

1. تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها ، وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد .
2. إن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور .
3. إدارة المعرفة حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد حتى الآن .
4. إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ليسا وجهين لعملة واحد فهما مصطلحان مختلفان .
5. لازالت المجتمعات قاصرة على إدماج إدارة المعرفة بشكل كامل بفعاليتها وقراراتها المجتمعية .

(18) دراسة الملاك والأثري (2002) : بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات " .

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة في العالم، وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها، وكذلك فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت وكيف يمكن أن نحسن الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات!؟

المنهج والأداة والعينة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عينة عشوائية من 108 مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في الكويت وهم مديرو التطوير الإداري والبشري، أما عن أداة الدراسة فهي الاستبانة.

النتائج :

1. إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم ، والمصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة.
2. إن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجلات الداخلية.
3. يجب علي الإدارة الكويتية أن تشجع العاملين علي المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذه الأجواء.

ثالثا - الدراسات الأجنبية :

- (1) دراسة جليفورد (2006) : بعنوان " إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات : عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية " .

"Knowledge management for technological innovation in organizations: The fusion process for creating intellectual capital"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي .
المنهج والأداة والعينة : تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل و هي : التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات ،مقابلات مع المختصين والتطبيقيين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

النتائج :-

- 1- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة .
- 2- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المختصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.
- 3- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل .

- (2) دراسة كانجس (2006) : بعنوان " تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة " .

"An assessment of the relation-ship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives"

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الالكترونية وصناعة النقل والمواصلات .
المنهج والأداة والعينة : تقدم هذه الدراسة أسساً لمفاهيم التقنية ، البشر، والمعرفة في إطار بيئي على دراسة حالة ، قد طبقت على (31) من المتخصصين في المبيعات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي .

النتائج :

1- تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال التي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة ، وهي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية فعالة ومؤثرة أو مبادرة إستراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات .

(3) دراسة إيدج (2005) : بعنوان " إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي.

Knowledge Management as atool for District–Level Instructional

Renewal".

هدفت الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة الجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة و الأولوية في السنوات الأولى من التعلم .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانته على عينة الدراسة والبالغ عددهم (340) معلماً من المراحل الدراسية المختلفة .

النتائج :

1- شرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن تساعد في العملية التعليمية ، وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارستها في كل القطاعات .

2- تقديم مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية .

(4) دراسة شاودري وهجنس(2002) : بعنوان "تعليم إدارة المعرفة .

Knowledge management teaching .

هدفت الدراسة إلى مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة لإدارة المعرفة والتعرف إلى مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات .

المنهج والأداة والعينة : أجريت دراسة مسحية باستخدام المنهج الوصفي للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (استراليا ، كندا، سنغافورا، الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا) وتم توزيع استبانة لعينة الدراسة البالغ عددهم (600) طالباً .

النتائج :

1. أن 40% من كليات المعلومات والنظم و35% من كليات الأعمال و 14% من كليات الحاسب الآلي و 11% من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة
2. أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا
3. أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها (أسس إدارة المعرفة ، تكنولوجيا إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة ، تطبيق إدارة المعرفة ، إستراتيجيات إدارة المعرفة) .

(5) دراسة نيوتن (2004) : عنوان الدراسة " إدارة المعرفة في لوحات التعلم " .

"Knowledge management in school board".

هدفت الدراسة إلى فحص الإدارة المعرفية مثل (قاعدة المعارف ، انتقال المعارف ومعالجتها) في إدارات التعليم ، والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها .

المنهج والأداة والعينة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم 650 موظفاً من العاملين في إدارات التربية والتعليم في مدينة لندن .

النتائج :

إن هناك فروقاً في القواعد المعلوماتية المستخدمة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، وهذه الفروق تظهر في المعارف وإدارتها وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم في الإبداع .

1. إن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال الهيكل المعرفي ، كذلك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة ، وإن بناء القرارات يتم على مدى حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكل المستخدمة ، ثم بعد أن يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقتاً محدداً لإنتاج هذا القرار .

(6) دراسة كيلي (2004) : بعنوان " البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية

ممارسات إدارة المعرفة في تحسين واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم الجامعي " .

"Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. **المنهج والأداة والعينة** : استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي ، وقد استخدم اختباراً بعدياً وتصميماً غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة ، حيث تم اختيار مسئولين في البحث الجامعي من (450) مؤسسة اختياراً عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة .

النتائج :

- 1- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة .
- 2- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي .
- 3- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة قد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء أكانت بالوسائل الالكترونية أم المشاركة الفعلية وجهاً لوجه ، وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار .

(7) دراسة كارولين (2002) : بعنوان " التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة " .

"Validating A unified framework for Knowledge Management".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي من أجل التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة. **المنهج والأداة والعينة** : عبارة عن دراسة مسحية أجريت على عدد من الباحثين والمديرين في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة باستخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (375) موظفاً .

النتائج :

- 1- إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.
- 2- إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية.
- 3- إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة التقنية والعنصر البشري ، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .

تعليق على الدراسات السابقة :

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، قامت بتقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي : الدراسات المحلية ، الدراسات العربية ، الدراسات الأجنبية ، والتي أكدت جميعها على أهمية دور المعرفة في كافة مجالات الحياة ، وخاصة في مجال تنمية الموارد البشرية .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية . وقد تحقق للباحثة جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة ، والجوانب التي لم تبحث من قبل ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى غيرها من الباحثين .
- 2- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة ، وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها .
- 3- الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري ، وتدعيم بنائه .
- 4- توجيه الباحثة إلى كثير من المراجع .
- 5- المساعدة في اختيار المنهج الملائم وإدارة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها .
- 6- المساعدة في اختيار واشتقاق عينة الدراسة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة .
- 7- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها .

الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحثة أن الدراسة الحالية تتفرد بمحاولة تحديد درجة إدراك العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ، وتحديد درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والأكاديميين العاملين بها لعمليات إدارة المعرفة ، ومن ثم الوصول لسبل تطوير لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال عرض أهم التوصيات .

كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من هدف الدراسة ، وكذلك في التعريف الإجرائي الذي تبنته الباحثة في دراستها ، وكذلك في الأداة المستخدمة ، وكذلك من حيث عينة الدراسة ، وأيضاً في الإطار النظري المفصل .

الفصل الثالث

الإطار النظري

- ❖ المبحث الأول - المعرفة .
- ❖ المبحث الثاني - إدارة المعرفة .
- ❖ المبحث الثالث - عمليات إدارة المعرفة .
- ❖ المبحث الرابع - إدارة المعرفة والجامعات المعاصرة .
- ❖ المبحث الخامس - إدارة المعرفة والموارد البشرية .

المبحث الأول

المعرفة

- ❖ مفهوم البيانات ، المعلومات ، المعرفة .
- ❖ الهرم المعرفي أو (هرم المعرفة) .
- ❖ أهمية المعرفة .
- ❖ خصائص المعرفة ومصادرها .
- ❖ أقسام المعرفة .
- ❖ الملاحظة المعرفية.
- ❖ إنتاج المعرفة .
- ❖ فجوة وجود المعرفة .
- ❖ خريطة المعرفة .

الفصل الثالث

الإطار النظري

المبحث الأول

أولاً - المعرفة :

إن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر ، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب ، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط بل يجري التركيز بصورة متزامنة على أسباب تحصيل المعرفة ، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على أهمية المعرفة بسبب ما تقوم به من أدوار مهمة في الجانب الروحي والجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها ، والمعرفة حقل أساسي تنبثق عنه أمور عديدة ولها حقول متعددة ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة .

ويشير (هيرس وهندرسون ، 1999 : 92) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات **Signals** وتدرج إلى بيانات **Data** ثم إلى معلومات **information** ثم إلى معرفة **Knowledge** ثم إلى حكمة **Wisdom** (والأخيرة تعد أساساً فعالاً للابتكار) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار ، ومن هنا لا بد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة : **البيانات ، المعلومات ، المعرفة** .

1- مفهوم البيانات ، المعلومات ، المعرفة :

البيانات **Data** :

مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها ، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي (www.alnoor-word.com) .

ويعرف Laudon and Laudon (لودين ولودين 2000 : 9) بأنها عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها ، أما (المطيران ، 2006 : 2) فيعرفها بأنها " مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات " .

وترى الباحثة أن البيانات عبارة عن رموز وحروف ليس لها أي معنى إلا بعد التصنيف والتحليل والمعالجة حتى تتم الاستفادة منها .

المعلومات information :

هي - في حقيقة الأمر - عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد . فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بعمل ما ، أو لغرض المقارنة ، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال ، أو المشاركة ، في حوار أو نقاش ، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار . ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي ، صورة أو محادثة مع طرف آخر <http://www.syria-bourse.com/forum/showthread>

تعرف المعلومات بأنها : " عبارة عن مجموعة الحقائق والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجاً لها أو مستفيداً منها " (علي ، 2001 : 7) .
ويعرفها Leesr بأنها " البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى " (ليسر ، 2000 : 3) .
وترى الباحثة أن المعلومات عبارة عن بيانات ولكن نسلم بصدقها مسبقاً من أجل معالجة أمر ما وترتقي هذه المعلومات لمستوى المعرفة إذا تم تطويرها وهي بالأصل ناتجة عن أنشطة الفرد .

المعرفة Knowledge :

الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (الفيروز آبادي ، 1996 : 595) .
ومن هنا فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح قديم بمعنى " العلم " (صبري ، 2004 : 3) .

وفي القرآن الكريم سبعمائة وخمسون آية تحت المؤمنين على التأمل وإعمال الفعل والفكر والمنطق ، وتأكيداً لذلك قال تعالى في كتابه الكريم " الرَّحْمَنُ ، عَلَّمَ الْقُرْآنَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ ، عَلَّمَهُ الْبَيَانَ " (الرحمن : 4) . وفي موضع آخر قال تعالى " وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلاً " (الإسراء : 85) . هاتان الآيتان وغيرها دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدأ الخليقة ، وجميعها مؤشرات إلهية على استمرار المعرفة وعدم نضوجها بالشكل الكامل ، ثم حث بني البشر على إكمال العقل والسعي في طلب العلم من كنوز المعرفة فالمعرفة مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستخدام الإنسان له .

ولقد خضع موضوع المعرفة إلى كم هائل للاجتهد فهناك من استهدفه لغة واصطلاحاً وآخرون وجدوه دالة اقتصادية أو ثقافية ، Brain and Conrad (براين وكونرود ، 1999 : 2) .

فالمعرفة : هي الاعتقاد الشخصي " المؤسسي " المتولد من أخذ العلم بالمعلومة ، ومعالجتها في موضوع محدد (مركز الدراسات والبحوث العلمية ، دمشق ، دكتور : أكرم ناصر ، الموقع : آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي).

ويرى مارويك أن المعرفة " تشتمل على كل من خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة في محيط العالم الخارجي (مارويك ، 2001 : 24).

ويرى عرف Kaniki and Mbhohlele أن المعرفة هي " المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات الهامة ، وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها " (كانيكي و موفوهلي ، 2002 : 16) .

بينما عرف Stettner المعرفة " عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة ، وبالتالي فإن المعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة ، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها " (ستيتنر ، 2000 : 27) .

وعرف الكبيسي المعرفة " بأنها القوة في منظمات الأعمال اليوم ، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة " (الكبيسي ، 2002 : 46) .

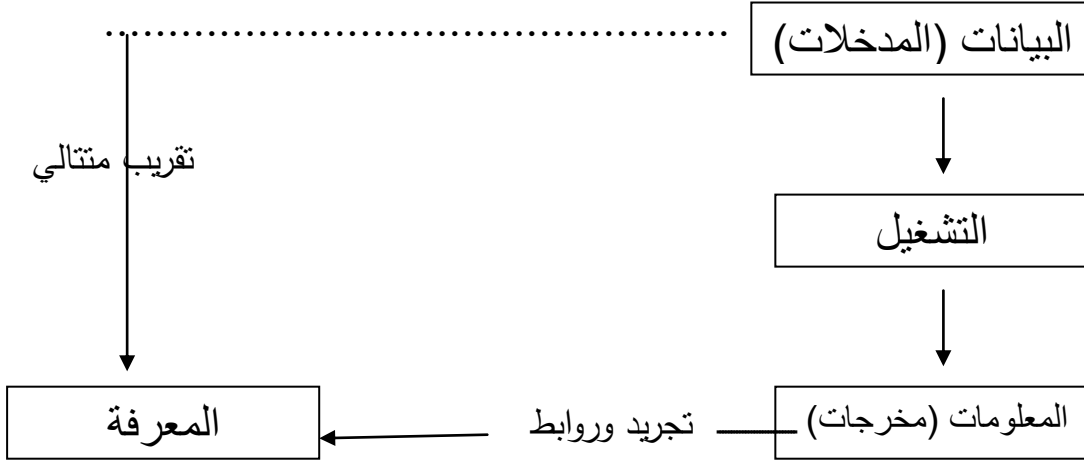
ويعرف محجوب المعرفة بأنها " معاني ومفاهيم ومعتقدات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرف " (محجوب 2002 : 20) .

وبعد الاطلاع على المفاهيم السابقة وجود مداخل متعددة لتعريف المعرفة ومفاهيمها ، فهناك من اعتبر المعرفة موجوداً منظماً ، وركز على اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، كونها أحد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري ، إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية ، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لإيجاد الثروة (ريد ، 1998 : 1) .

وترى الباحثة أن نجاح المنظمة أو أي مؤسسة يعتمد على نهل أصحاب هذه المؤسسة من محتويات المعرفة .

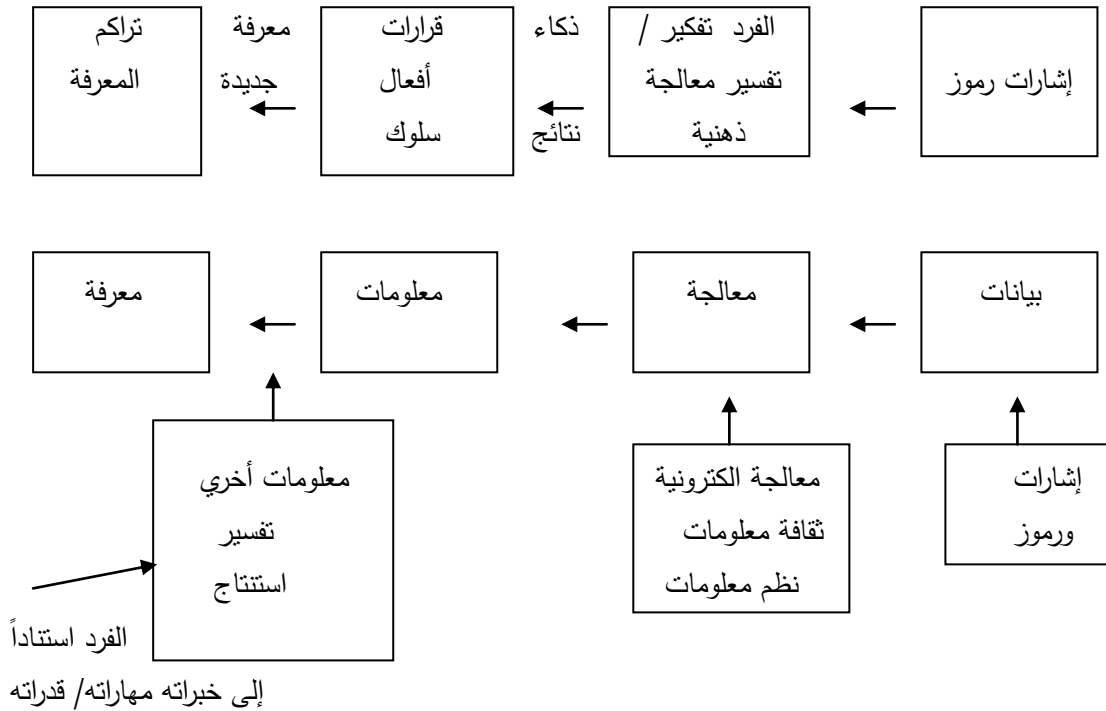
والشكلان التاليان يوضحان العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة :

الشكل (1) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : (هلاي ، 2004 : 6)

الشكل (2) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : (حسين ، 2004 : 8)

من هذين الشكلين نستخلص منظومة علمية هي أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بالنهاية تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات ، ولكن عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ليست بهذه البساطة

(فرينيش ، 2001 : 60) ، ويضيف Brown أن التحول من بيانات إلى معلومات إلى معرفة لعب دوراً رائداً في تشكيل الكيفية التي تطورت بها المؤسسات والمنظمات والاستراتيجيات وخطط لها من أجل المستقبل ، بل ويعتقد بعضهم أن المؤسسات الناجحة التي تسير قدماً في بيئة أعمال متغيرة يمكنها تحقيق النجاح من خلال إيجاد معرفة جديدة والمشاركة فيها (براون ، 1999 : 70) .

ويوجد عدة مناهج لتعريف المعرفة لكل منهج حججه وبراهينه ، ومن تلك المناهج نذكر الآتي :

- 1- **المنهج الاجتماعي :** وينظر في تصوره للمعرفة : كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها (ويك 2000 : 525) .
- 2- **المنهج الإداري :** ويرى في المعرفة : " موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات " (أندرس ، 1997 : 161) .
- 3- **المنهج التقني :** ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها (براين وكورت ، 1999 : 5) .
- 4- **المنهج المعلوماتي :** وهو الذي يرى في المعرفة : " قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف " (نيومان ، 2000 : 71) .
- 5- **المنهج الاقتصادي :** الذي يرى في المعرفة : " رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي " (ستيورت ، 1999 : 58) .
- 6- **المدخل الوظيفي :** ويرى للمعرفة " وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها " (هويل ، 1998 : 5) .
- 7- **المنهج الثنائي المصطلحي :** ويشير إلى أن المعرفة " تتكون من جزأين ، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل ، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة " (هيرسل ، 2000 ، 42) .
- 8- **المنهج الشمولي :** " ويتضمن تصوراً يضم كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل العوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز " (جليند و آخرون ، 2000 : 45) .

وترى الباحثة أن مفاهيم مناهج المعرفة تعد دون شك نتائج لجهد نظري متواصل استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي أظهرت مسلسل التطور النظري للمعرفة .

وتتبنى الباحثة المنهج الشمولي نظراً لاحتوائه على عدد من الوظائف والمهام التي يتضمنه مفهوم المعرفة ، ولأن المعرفة اجتماعية واقتصادية ووظيفية ، إضافة إلى كونها تعمل على تنمية العنصر البشري في جميع المجالات .

أما بالنسبة لمفهوم المعرفة فيرى كل من بلاكويل وجامبل أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات البديهية القائمة على فكر معين ، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات (بلاكويل وجامبل ، 2003 : 9) .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا مبادئ المعرفة وهي :

- أن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً .
- أن المعرفة تسعى للاستمرارية ، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم كاستمرارية الحياة .
- أن المعرفة تنتقل من خلال اللغة ، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية أنه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها .
- أن اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً حيث إن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتيان ويصبح معدل النماء للنظم اللامركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق .
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية ، فبالمرور تتغير بشكل مستمر دائماً حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة .
- إن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية ففي آخر الأمر تضيق بعض المعرفة أو تنفد تماماً كما تنفد الأشياء في الطبيعة لعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة .
- أن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي ، فالمعرفة عملية اجتماعية وتعني أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة التجميعية (الجماعية) .
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً فإن الطريق الأكثر أهمية لتقديمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها (دهمش وأبو زر ، 2004 : 6 - 7) .

وبعد التمييز بين المصطلحات الثلاثة (البيانات - المعلومات - المعرفة) والتوسع في توضيح تعريفات المعرفة ومناهج هذه التعريفات ، وحتى يتم الوصول إلى فكرة أكثر وضوحاً عن

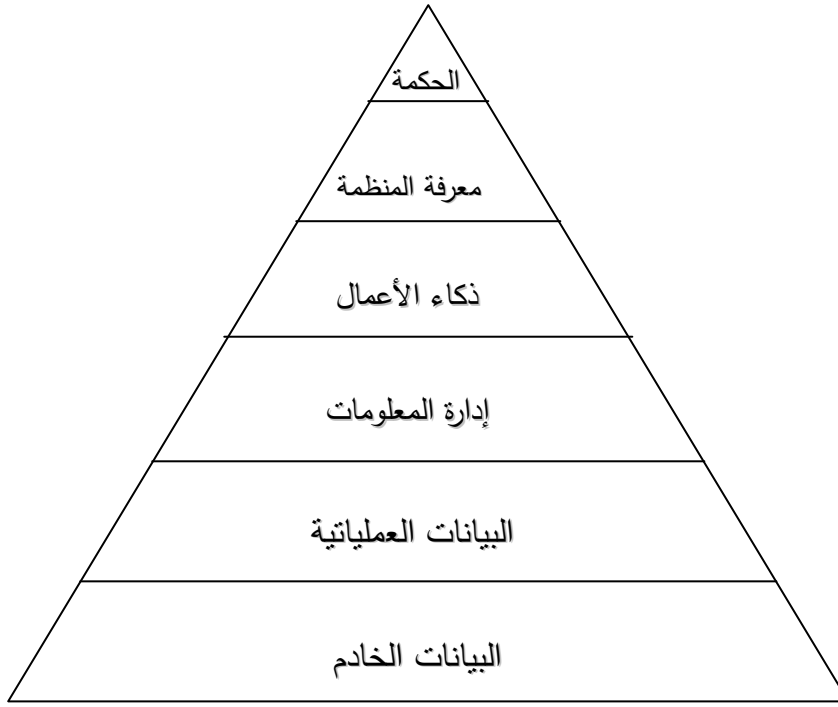
(البيانات - المعلومات - المعرفة) لا بد من الإشارة إلى الهرم المعرفي أو ما يسمى بهرم المعرفة .

ثانياً- الهرم المعرفي أو (هرم المعرفة) :

يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة ، وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم ، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ، ومع ذلك فإن هناك إجماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة كما ورد في كتاب (حجازي ، 2005 : 59- 62) ففي نموذج الهرم الذي وضعه Raddund and Alan (كوكيز ، 2003 : 74) تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية أسفل الهرم أو قاعدته وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات الأخرى .

وتعكس البيانات العملية / التشغيلية **Operational** إجراءات كاملة تكاملية يشار إليها بما يعرف باسم " التفصيل الذري " **Atomic Detail** وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة ، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل ، ومصنفة ضمن مجموعات ومخزنة ومفلترة (منقاة) ومنظمة لتكشف عن السياق . وبالصعود إلى أعلى ، يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز وهو ما يطلق عليه " نكاء الأعمال " **Business Intelligence** الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات ، وتنظيمها ، وتنقيتها ، وربطها ، وتحليلها بشكل قوى ومكثف .

إن القيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة ، وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تبصيرات مشتقة من المعلومات والبيانات والتي يمكن العمل بموجبها ، والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة وأخيراً وعند قمة الهرم ، تكمن الحكمة . وتبدو الحكمة هنا على أنها خلود **Timeless** المعرفة وخالصتها .



الشكل (3) هرم المعرفة كما صوره Raddund and Alan
المصدر / (Coakes, Elyane, 2003: 74)

وقام كل من **Beckaman and Liebowits** (ماركوردت ، 2002 : 23) ، بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة ، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الحقائق ، والصور المفصلة، والرموز العددية غير المفسرة ، " أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى " ويلي ذلك المعلومات ، وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى ، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة ، بعد أن يكون قد تم تشكيلها ، وتصنيفها ، ومعالجتها ، وتأطيرها .



الشكل (4) هرم المعرفة كما صورته Beckaman and Liebowits

المصدر : (Marquardt, Michael J. 2002: 23)

أما المعرفة (المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشتمل على هياكل المعلومات ، والمبادئ ، والخبرات ، واتخاذ القرار ، وحل المشكلة ، وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات ، وبالتالي توليد المعلومات . وعند هذا المستوى الثالث ، يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة ، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل ، يلي ذلك مستوى الخبرة التي هي مستوى الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء . وأخيرا تأتي القدرة التي تعنى القدرة والخبرة المنظمية لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء . وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق ، والتنسيق فيما بينهم ، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد .

ومن خلال الأشكال الهرمية السابقة **تستطيع الباحثة القول** إن المعرفة لم تنشأ فجأة أو بخطوة واحدة إنما مرت بعدة خطوات ، وعدة مراحل حيث بدأت بالبيانات الخام ، وصولا إلى المعلومات وتم ذلك من خلال عملية الربط والتنظيم مع بيانات أخرى ثم تحولت إلى معلومات ، والمعلومات إلى معرفة وعند الوصول إلى المعرفة يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى وصولا إلى مرحلة المعرفة المبتكرة ، التي هي خلاصة المعرفة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوصول إلى النجاح والتميز إذا أحسن استخدامها .

ثالثاً- أهمية المعرفة :

من خلال ما تم عرضه من تعريفات متنوعة للمعرفة وخطوات الهرم المعرفي وصولاً إلى المعرفة كان لا بد من الإشارة إلى أهمية وضروة المعرفة وخصوصاً في القرن الحادي والعشرين للمنظمات ، والإفراد ، والمؤسسات حيث تكمن أهمية المعرفة في كونها مصدراً للمعلومات ، ومصدراً لتنظيم الأدوار ، وحسن الأداء ونتيجة للتغيرات والتطورات العالمية المتسارعة ودورها في تعاظم المعرفة وتحويلها إلى علم قائم بذاته له أديباته الخاصة به ، ووحداته التنظيمية الكبيرة في المؤسسات الحديثة فتظهر أهمية المعرفة من خلال ما يلي :-

- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات .
 - التخصص الدقيق .
 - ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الانترنت والفضائيات .
 - المنافسة .
 - ضخامة التراث المعلوماتي للإنسانية .
 - النمر المستمر بفعل التحديث السريع .
- وقد فرضت سمة جديدة على القرن الحادي والعشرين أنه قرن المعرفة حيث إن القدرة والغلبة والتفوق بلا شك ستكون للأكثر معرفة (يتمكن من امتلاك المعارف بسرعة وتوظيفها ربما في وقت تعلمها ذاته) (www.ao-academy.org) .

وهناك نقاطاً أخرى يظهر من خلالها أهمية المعرفة وهي كالتالي :-

- الميزة التنافسية : تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال مما يجعل التنافس أكثر قوة .
- التقنية : أثرت التقنية على معدل التغيير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة فالفعل يتزايد تعقيده ، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات، كما ساعدت خبرات التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها .
- مرونة التوظيف : باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفون بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار أكبر ، فالمؤسسات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية تواجه خطر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنظمة الخاصة بهم ، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على المؤسسات الخارجية .

-**التغيرات التنظيمية** : أثرت عمليات التقليل والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة ، فمثلاً بإجراء التقليل على بعض العمال كبار السن الأكثر خبرة فإن الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن أثبتت نجاحاً في العمل أو لم تثبت هذا النجاح. (غريب ، 2000 : 11) .

وترى الباحثة أن على المؤسسة التربوية أو المنظمة أن تطمح للميزة التنافسية ويتم ذلك بالعمل بالتقنية الحديثة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدام المعرفة الداخلية واستثمارها وعدم الاعتماد الكلي على المعرفة الخارجية ، ويجب على المؤسسة التربوية أن تهتم الاهتمام الأكبر بالخبرات السابقة من أجل بناء خبرات جديدة تساعد المؤسسة في الوصول إلى هذه الميزة التنافسية والحصول على أفضل النتائج .

رابعاً - خصائص المعرفة ومصادرها :

المعرفة مفهوم واسع متعدد الأبعاد ومتنوع الموضوعات ، لذا تتنوع خصائص المعرفة ومصادرها ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها وستقتصر الباحثة على بعض أهم جوانبها على النحو التالي :

أ- خصائص المعرفة :

- لقد أشار Sveiby (سيفبي ، 1997 : 17-28) إلى أن المعرفة تتميز بصفات أربع هي :
- ❖ **أنها ضمنية Tacit** : ويعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم ، بل يحتفظون بجزء منها .
 - ❖ **أنها موجهة بالأفعال Action-Oriented** وذلك من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية Sensory التي يتم تلقاها ، وتوضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال التعلم ، والنسيان ، والتذكر ، والفهم .
 - ❖ **أنها مدعومة بالقواعد Supported By Rules** : أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة ، إذ تساعد هذه القواعد على التصرف والعمل ، وتوفر قدراً من الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل .
 - ❖ **أنها متغيرة ومتطورة باستمرار Constantly Changing** : أي أن المعرفة متغيرة بشكل مستمر (حجازي ، 2005 : 69-70) .

ويشير (Housel and Bell ، هويسل وبيل) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة :

❖ أن المعارف يمكن أن تولد : إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة .

❖ المعرفة يمكن أن تموت : وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا . إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل . وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (وإن كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب ولو بقدر) لذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص . ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية . فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام .

وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات ، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن داخل المؤسسة إلى معرفة عامة وإلى الميدان العام لتصبح معرفة ليس لها أي خصوصية ، أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء ، لون السماء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد .

❖ المعرفة يمكن أن تمتلك بفعل معدلات التعليم العالي، فإن أغلب المعارف ذات القيمة تعمل على زيادة ثروة المؤسسات لذلك يتم الإمساك بها . والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية (نجم ، 2005 : 28-30) .

وترى الباحثة بأن المؤسسات التربوية (الجامعات) قادرة على تحويل المعرفة التي

تمتلكها إلى براءات اختراع وعمليات تربوية مميزة خاصة بالجامعة ، تستطيع من خلالها الجامعات الوصول إلى الميزة التنافسية وتحقيق أفضل النتائج .

وقد ذكر Kluge and Other (كلوجي وآخرون ، 2001 : 2) عددا آخر من السمات

والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارة المعرفة والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة ومن هذه الخصائص :

1- الذاتية :

إن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق خلفية الشخص التي يتعاطى معها وكذلك بالسياق التي يتم فيه تناول هذه المعلومات ، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المعلومات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل

شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر ، تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها .

2- قابلية المعرفة للانتقال :

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى وقد يفعل والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها الخ

3- الطبيعة المضمرة - المخفية :

يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس على الورق أو في أي مكان آخر ، إنها هناك في الأعماق الخاصة ما كان منها دقيقاً وحساساً وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إلا عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن ، إن في هذه الخاصة للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة .

4- التعزيز الذاتي :

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا نتقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفته غيره ، هذا هو الحد الأدنى والمتوقع أكثر من ذلك ، إن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

5- الزوالية :

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة وهذا لا ينطبق على المعرفة الحقيقية الخالدة .

6- اللحظية :

إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية ، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية ، كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة

بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته ونوعه

7- التراكمية :

المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ، لكن ليست بالضرورة أن تبقى كذلك في المرحلة القادمة ، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .

8- التنظيم :

المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود والمهم منها .

9- البحث عن الأسباب :

التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر ، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم بالمعرفة على نحو أفضل .

10- الشمولية واليقين :

شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس ، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة ، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة ، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير (www.hrdiscussion.com) .

حيث إن المعرفة تتضمن مجموعة من الخصائص من أهمها :

- 1- علنية .
- 2- واضحة ومستترة .
- 3- تتضمن ما هو كائن وما يجب أن يكون .
- 4- واقعية ومثالية .
- 5- ثابتة ومتغيرة (الخطيب ، 1995 : 251-252) .

وتؤيد الباحثة ما قاله (نجم : 2005) : إن المعرفة هي فعل إنساني راقٍ ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ الخليقة ، وإنما أيضا لأنها تتراكم وتنقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه قدرتنا على البقاء ، و أيضاً بالمعرفة نرتقي ونتميز عن الكائنات الحية الأخرى حيث إن الإنسان يستطيع أن يولد المعرفة ، لأنه كائن مفكر ويتأمل وليس متلقياً سلبياً ، والمعرفة لا تستهلك ولا تنتهي بالاستخدام بل تزيد وتتوالد كلما أحسن استخدامها واستثمارها .

بعد أن تم التعرف إلى خصائص متعددة ومتنوعة للمعرفة لا بد من التعرف إلى مصادر المعرفة وكيفية الحصول عليها .

ب- مصادر المعرفة :

المعرفة مفهوم واسع متعدد الأبعاد ومتنوع الموضوعات لذا تنتوع مصادر المعرفة وخصوصا في العصر الحالي فهناك العديد منها ، ولكن الباحثة سوف تقتصر على الأهم منها .
فقد ذكر cullen (كولين ، 2005 : 425) نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما :

- مصادر داخلية :

تعد المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية (التي ما سيتم التطرق لها فيما بعد) ، على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافترضااتهم وذاكرتهم وحقوقهم وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح ، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع مصالحه الكثيرة لصالح المنظمة أو المؤسسة .

-المصادر الخارجية :

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة أو المؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر :التصورية (الاقتداء) أمام المنظمات الأخرى والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى .

وقد طرح Badaraco (بادراكو ، 1991 : 189) مصادر أخرى للمعرفة والتي يمكن

تحديدها بالآتي :

1- الإنسان أو الفرد العامل:

يعد الفرد العامل في أي مجال مصدراً للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثلاً إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بالرأسمال الفكري (intellectual capital) .

2- فرق العمل : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لا ابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3- **البحوث والدراسات** : وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات ، حيث تساهم في وإيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات والمؤسسات .

وترى الباحثة أنه من السهل على المؤسسات التربوية (الجامعات) أن تحصل على مصادر المعرفة ، سواء أكانت داخلية أم خارجية وذلك من خلال استثمار ما هو موجود والاستفادة والاطلاع على ما هو أحدث ، من أجل تطوير الموجود من المعرفة وعلى المؤسسات التربوية (الجامعات) أن تستثمر رأس المال الفكري حيث إنه هو عماد التنمية في جميع المجالات ، فإذا أحسن استخدامه واستثماره وتدريبه وصلت المؤسسات التربوية إلى مستوى التميز والأداء .

خامساً - أقسام المعرفة :

بعد أن تم التعرف إلى مصادر وخصائص المعرفة لابد من الإشارة إلى أقسام المعرفة ، فالمعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً . هذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلاً محدد ولا يمكن أن توضع في إطار واحد ، فإن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً . لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها ما لا يمكن نقله للآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المؤسسة (عبود، 2004 : 43) ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة في الشركة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة - (سيتم تناول فجوة المعرفة فيما بعد) أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة ، ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، فيأتي في المقدمة من حيث التصنيف الأقدم والأهم من للمعرفة .

(M.polany ميتشل بولاني) **حيث قسم المعرفة هنا إلى قسمين : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .**

القسم الأول : المعرفة الضمنية أو الكامنة Tacit k :

وهذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتية والتي ترتبط بالقناعات والأفكار والنظرات والأحاسيس والفطرة ، إنها المعرفة حول علاقة الأشياء ببعضها البعض والفهم السببي للأشياء والأحداث ، إنه ما يميز به أي إنسان عن غيره وهو بالضبط ما يعطي لكل إنسان إحساسه وفهمه الخاص للعالم من حوله .

القسم الثاني : المعرفة الصريحة k Explicit:

ذكر Allen (إلين ، 2003 : 37) أن المعرفة الظاهرة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة ، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المنظمة والمؤسسة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها .

كما قدم (ميتشل زاك M.Hzack) تصنيفا آخر للمعرفة في الشركات القائمة للمعرفة حيث صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات وهي :

أولاً- المعرفة الجوهرية (Core knowledge):

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول للصناعة وهي محفوظة لدى المؤسسات .

ثانياً- المعرفة المتقدمة (Advananced knowledge):

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية في هذا التميز . وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة .

ثالثاً- المعرفة الابتكارية (Inovation knowledge):

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم . فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدرتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

كما طرح (باكمان T.Bakeman) تصنيفاً أوسع للمعرفة حيث صنفها إلى أربعة أنواع

وهي :

1-المعرفة الصريحة : وهي معرفة جاهزة وقابلة الوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

- 2- **المعرفة الضمنية** (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم) : قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ، لكنها معرفة غير رسمية .
- 3- **المعرفة الكامنة** (العقل الإنساني، التنظيم) : قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك من خلال أساليب الاستنباط العرفي وملاحظة السلوك .
- 4- **المعرفة المجهولة** (العقل الإنساني ، التنظيم وهي المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة والبحث التجريب) . (عبود ، 2004 : 46) .

كما قسم الإغريق المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي :

- 1- **المعرفة الإدراكية**: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .
- 2- **المعرفة الفنية (التقنية)**: تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام ذاتها .
- 3- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية** : والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- 4- **المعرفة الهجينة** : وهي تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل (بروسك، 2000 : 27) .

بينما قسم (Stewart، 1997: 43) المعرفة إلى :

- 1- المعرفة التلقائية
- 2- المعرفة التجميعية
- 3- المعرفة الموضوعية
- 4- المعرفة الضمنية
- 5- المعرفة الكامنة
- 6- المعرفة الصريحة

وبعد أن تم التعرف إلى أقسام وأنواع متعددة للمعرفة إلا أن معظم الباحثين قد أجمعوا على وجود فرعين أساسيين من المعرفة وهما المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة أو الصريحة أو الظاهرة .

وتتبنى الباحثة موقف الباحثين في حقل إدارة المعرفة فقد قامت الباحثة بناءً على ذلك على التركيز على نوعين من أنواع المعرفة وهي المعرفة الضمنية والصريحة ، ثم الفصل بينهما على النحو التالي :

النوع الأول/ المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة المعقدة (المركبة غير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع (بالوجن وهيلي ، 2004 : 68) .
وقد ذكر (أبودية ، 2004 : 2) أن أول من استخدم هذا المصطلح مايكل بولاي (وقد تم الإشارة مسبقاً) في كتابه البعد الضمني Tacit dimension عام 1966 وفي كتابه الثاني المعرفة الشخصية Personal knowledge عام 1973 وكانت إشارته لهذا المفهوم من خلال عبارته الشهيرة (إننا نعرف أكثر بكثير مما يمكننا أن نتحدث) .
ويرى Davenport & prusak (دافينبورت وبروسك ، 1998 : 705) أن المعرفة الضمنية يمكن الوصول إليها بشكل رمزي من خلال الأفراد كما يمكن الحصول عليها فقط بمجهودات غير عادية ويسمي الباحثان المعرفة الضمنية (بالصامتة ، غير المتبلورة) .
ويؤكد (أبوفارة ، 2004 : 4) أن المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية ، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة . كما يؤكد Rocenberg (روسبرنج ، 2001 : 43) أن المعرفة الضمنية الصامتة تشير إلي وجهات النظر أو البصيرة و الرؤية الذاتية والمشاعر والحدس لدى الأفراد ، وهو يرى أن هذا النمط صعب التعامل معه من حيث الاتصال ، وهو يفقد عادة من المعرفة الضمنية جزءاً كبيراً جداً عندما يترك العاملين الذين لديهم مثل هذه المعرفة ، وأضاف كل من Nonaka&Taeuchi (ناوناكا وتاكوشي ، 2004 : 144) إن المعرفة الضمنية هي معرفة الكيف وهي تتصف بالمعنوية وصعوبة التعبير عنها إضافة إلى أنها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها بناءً على ذلك يصبح نقلها للآخرين وإشراكهم فيها أمراً صعباً ، ويتألف البعد المعرفي للمعرفة الضمنية من معتقدات ، إدراك ، مثاليات ، قيم ، عواطف ، نماذج ذهنية وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنها أمر مسلم به ، وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم وكما أن هناك بعداً تقنياً للمعرفة الضمنية يتألف من مهارات و براعات .

وتتألف المعرفة الضمنية عند Wiig من :

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية
- الأشكال والصور والمفاهيم
- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات
- استراتيجيات التفكير .

ويضيف (ويج) أن المعرفة الضمنية هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن في عقله ولذلك، فإنه ما لم يتم تحويله إلى معرفة معلن فإنها سوف تبقى محدودة الاستخدام ،

الفائدة ، القيمة لأنها غير متاحة إلا لحاملها وبالتالي فإن المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما .

ومن خلال التعريفات السابقة تستطيع الباحثة أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية ،ومن أبرزها:

1. يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التراكيب .

2. ذاتية التكوين .

3. لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين .

4. توجه السلوك الفردي (ويج ،1993: 206) .

ومع ذلك ، فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها عليها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك بعدة طرق ومنها حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها .

النوع الثاني / المعرفة البيئية (الصريحة الواضحة) Explicit knowledge :

يذكر (Allen) أن المعرفة الظاهرة هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة ، وكذلك الموجودة والمخترنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال . (إلين ،2003 : 37)

وأضاف كل من Nonaka &Takeuchi بأن المعرفة المعلنة أو الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات ، والأرقام ، والصوت ، والتشارك فيها من خلال البيانات ، والمعادلات العلمية ، والمرئيات ومواصفات المنتج ، والكتيبات ، وبناءً عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إليه إلى الأفراد بسهولة (نوناكا وتاكوشي ، 2004 : 144) .

ويؤكد Wiig بأن المعرفة الصريحة المعلنة هي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية أو من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق ،إجراءات ، وبرمجيات أو أي شكل آخر وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها ، وبناءً عليه فإن هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه و مراكمته ونقله وتحليله (ويج ، 1993 : 207) .

كما ويرى أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وتشمل كلاً من البيانات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها ، وكذلك البيانات المخترنة التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازانات والمستندات الخاصة بالمنظمة ، بالإضافة إلي أسس التقويم ومعاييرها ومختلف العمليات والوظيفية (أبو فارة ، 2004 : 7) .

ويؤكد (Rosenperg) أن المعرفة الظاهرة هي معرفة ملموسة ويمكن إحصاؤها والحصول عليها وممكنة التخزين والنشر وإعداد التقارير المكتوبة التي تمثل نموذجاً فيها . (روسبرنج ، 2001 : 44).

أن المعرفة الصريحة التي تمتلكها أي منظمة أعمال دون شك هي أساس المعرفة لديها لأنها تتضمن الكثير من البنى التحتية المعلوماتية للأعمال مثل الاستراتيجيات والسياسيات والعمليات والإجراءات والميزانيات والموازنات وحقوق الملكية ..إلخ ، ويضيف أبو دية عن سابقه أن إدارة هذا النوع من المعرفة سهلة غير أن الواقع ليس ، كذلك وقد دلت تجارب كثيرة على أن توفر هذه المعرفة في منظمة ما لا يعني سهولة الاطلاع عليها والإفادة منها بالضرورة بسبب البيروقراطية أحياناً أو سوء التنظيم أو التخزين الخ . (أبودية، 2004: 7).

أما عند كل من (Cark&Rollo) فالمعرفة الصريحة هي التي توجه السلوك البشري كالأفراد أو المنظمات في جميع الأنشطة الإنسانية حيث أنها عبارة عن مجموعة بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع . (كلارك ورولو ، 2001 : 2006).

وترى الباحثة أن نوعي المعرفة السابق ذكرهما متكاملان بغض النظر عن خصائص كل منهما وقابليته للإدارة وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي وضع البرامج الملائمة لإدارتها أي بمعنى أن تجد المنظمة الطرق والأساليب المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (منظمة).

ومن أجل توضيح ذلك قامت الباحثة بإعداد جدول للمقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة البيئية (الصريحة) على النحو التالي :

جدول رقم (1)

المعرفة الضمنية	المعرفة البيئية
1- غير قابلة للإدراك	1- قابلة للإدراك
2- غير موثقة لكنها موجودة	2- موثقة في محتوى مناسب
3- آمنة ولا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكها	3- غير آمنة يستطيع أي شخص الحصول عليها
4- متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم	4- سهلة الانتقال بين الأفراد
5- الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة وكذلك تناقلها صعب إن لم تتحول إلى معرفة بيئية	5- يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة
6- غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص	6- منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال وسائل الإعلام الإلكترونية مثل الانترنت

وبعد المقارنة تؤكد الباحثة على أنه يجب على أي منظمة أو مؤسسة العمل بالمعرفة سواء أكانت ضمنية أم صريحة ولا يقف الحال على منظمات معينة إنما يشمل أيضا منظمات التعلم (learning organization) وفي هذا الصدد أشار (دافت، 2001: 9) إلى أن (80%) تقريبا في هذه المنظمة هي معرفة ضمنية (أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين) والذي يطلق عليهم رأس المال الفكري وتكمن الإشارة إلى اكتساب أو توليد المعرفة ونقلها وتخزينها ونشرها هي من عمليات إدارة المعرفة، لذلك فإن تحويل المعرفة (الفردية) إلى معرفة (صريحة منظمة) أو جماعية يمكن أن تتم ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة .

وترى الباحثة أنه يجب على المنظمات التربوية أن تحول كل ما لديها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام إدارة المعرفة الاستخدام الأمثل حتى تستطيع هذه المنظمات التربوية الاستفادة والتميز والمنافسة ، ويتم ذلك من خلال التشاور والتعاون وتبادل المعرفة بين الأساتذة الأكاديميين داخل الجامعات .

- ما هي أنواع المعرفة التي تهتم بها المنظمات ؟

1- البيانات : نحن نفترض أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد البيانات فنحن نبني مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المنظمة قيد أنمال المديرين ولكن هذا جزء واحد من معرفة المنظمة ، وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات والأفراد والفعاليات ، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من البيئة الحالية فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل القليل من المعلومات عن المستقبل .

2- رأس المال الفكري : نحن نجد في بطون أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها التطويرية فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر فالأفكار التي بدت رائعة ولكنها لم تؤد نتائجها في ذلك الحين ، لا زالت متوفرة في هذا الأرشيف، هنا يتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي ، فالرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والابتكار الآن أو في المستقبل المنظور .

3- الخبرة: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي نعاني صعوبة أكبر في تحصيلها وهي خبرات العاملين في المنظمة ، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل ، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً كبيرة من المعرفة ، لو استطاعت أن تعرف كيف تصل إليها وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة تفقد جزءاً من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين ذو الخبرة فيها عمله (هاي ، 2000: 3) .

وترى الباحثة أن للخبرة دوراً مهماً وفعالاً في زيادة المردود الإيجابي للمؤسسة التربوية لذلك تؤكد الباحثة انه يجب الحفاظ على هذه الخبرات وتقديم الحوافز لهم من أجل المحافظة على المستوى الأمثل للجامعات

وبين (Kermally ، كريملي) أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات : النمو والتجديد والكفاءة والاستقرار . وأن من أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون ، فإذا ما حافظت على الزبون المناسب فإن قاعدة معرفة الشركة ستزداد بشكل تلقائي ، وأنه لا يجب أن ينظر للاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط وإنما لما لها من تأثير استراتيجي على المدى الطويل وما سيدفع لها من ثمن لاحقاً (العلي وآخرون ، 2005 ، 46) .

وترى الباحثة أن على الجامعات الفلسطينية أن تحافظ على الأساتذة ذوي الخبرة لديها وأن تستثمر هذه الطاقات في خلق طاقات إبداعية جديدة ، حتى تستطيع الجامعات أن تصل إلى أفضل مستوى من الخبرة ، والثقافة ، والعلم ، والمعرفة ، والتنافس مع بقية الجامعات العربية والعالمية ، مما يحقق المزيد من الكفاءة لدى الجامعات الفلسطينية ، ويتم ذلك من خلال المكافآت والترقيات والاشتراك بالمؤتمرات التربوية .

وأشير إلى أن المعرفة لها مستويات رئيسة للفعاليات التي تركز عليها المنظمات في المعرفة وهي :

- 1- توليد المعرفة الجديدة .
- 2- النفاذ والوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية .
- 3- استخدام المعرفة التي تم الوصول إليها وتداولها في عملية اتخاذ القرار .
- 4- الحفاظ على المعرفة المؤسسية الخاصة بالمؤسسة المتداولة الخاصة بالمنتجات أو الخدمات
- 5- تدوين المعرفة في وثائق قواعد وبيانات ، وبرمجيات
- 6- تسهيل عملية نشر المعرفة من خلال إشاعة الثقافة الخاصة بذلك والحوافز المناسبة
- 7- نقل المعرفة القائمة والموجودة في الأقسام والمواقع الأخرى إلى قاعدة أو نطاق موحد
- 8- قياس قيمة الأصل المعرفي كأصل رأسمالي (روجليز ، 1998 : 40) .

وبعد ما تم عرضه توضح الباحثة جانباً أساسياً من جانب المشاركة في المعرفة أي مدى قدرة المنظمة والمؤسسات التربوية على توفير سبل الاستخدام المشتركة للاستفادة من الكنوز المعرفية التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات التربوية وإشاعة ثقافة التعاون والمشاركة المعرفية التي من خلالها سيتم رفع مستوى الأداء ويتحقق النمو والنجاح المتواصل ، وتضيف الباحثة بأن النجاح المتواصل يتحقق للمؤسسات التربوية ، والمنظمات الأخرى بروح التعاون والتشاور والمشاركة المعرفية في جميع المجالات حتى نصل إلى أفضل ما نصبو إليه .

وهذا ما يدفعنا للتعرف إلى إنتاجية المعرفة والوسائل المستخدمة في تبادل المعارف والخبرات وكذلك التعرف إلى الملاحاة المعرفية التي ستساعدنا على الانطلاق نحو مستقبل أفضل ، ونحو حياة ثرية بالتجارب والخبرات ومجتمعات تبدأ بالبداية بالملاحاة المعرفية ومن ثم إنتاج المعرفة.

سادساً - الملاحاة المعرفية :

معينات الملاحاة في ميدان المعرفة .

1. **النجم القطبي** : هو الحكمة التنظيمية التي توجه المنشأة نحو حلول مستدامة ، وبدون وجود نجم قطبي متمثل في الغاية والقيم ، تصبح المعرفة عديمة الفائدة ويتم إيصال مثل هذه القيم والغاية عادة من خلال رؤية الشركة أو بيان الغاية ولكن ليس دائما ، والواقع أن القيم غير الرسمية وغير المنطوقة تكون في أحيان كثيرة أهم من بيان الرسالة وإذا كانت المعرفة محل تقدير فعلا فسوف ينعكس ذلك في نظام المعتقدات الموجه للمنشأة

2. **البوصلة** : تتكون البوصلة التنظيمية من مبادئ واستراتيجية موجهة . ولقد تمثلت القيم والغاية عمليا من المبادئ المنظمة لعمل الأفراد معاً ، والاستراتيجيات الناجحة لعصر المعرفة تركز على مبادئ النظم وتأخذ بمنهج متكامل متعدد النماذج .

3. **الطاقم**: المعرفة مجسدة في الأفراد ويستحيل التحدث عن المعرفة دون تناول أسلوب عمل الأفراد معاً وكيف يتعلمون معاً وكيف ينمون معارفهم فرديا وجماعيا والشركات الجادة بشأن المعرفة تشجع على إيجاد بيئة وثقافة مساندة للتعلم المتواصل والاشتراك في المعرفة .

4. **الخرائط والأدلة** : تسعى الشركات المعتمدة على المعرفة بشكل حثيث ومدروس للحصول على خرائط ومسارات جيدة لبناء المعرفة عبر مستويات متعددة للأداء ، والعمليات المساندة لخلق المعرفة واكتسابها والاشتراك فيها وتوصيلها وتنظيمها يجب تطويرها وتنقيحها وتحسينها بصورة متواصلة .

5. **السفن السليمة** : يجب أن يكون هناك وسائل مادية أو سفن لمساندة الاستكشاف والتجريب المعرفي وتشمل هذه السفينة ما يلي :

***مساندة تكنولوجية** (نظم معلومات، قواعد بيانات ، تكنولوجيات اتصال ، تكنولوجيات انترنت و بريد إلكتروني) .

- **معدات** (سبورات بيضاء ، أجهزة التماور عبر الفيديو نظم التصنيع المرن) .
- **أدوات** (معينات وظيفية ، خرائط معرفية ، مساندة الأداء باستخدام الحاسب الآلي) .
- **هياكل مادية** (مراكز للتعلم ، مكاتب ، قاعات للاجتماعات ، قاعات استراتيجية تنفيذية) .

6- التغذية المرتدة والقياس : يجب أن تكون هناك أساليب لتعرف إذا كنت سائرا في المسار الصحيح أم لا ، وتشبه التغذية المرتدة الشريط الأزرق الصغير المثبت في الشارع والذي يستدل منه على امتلاء الشارع بالرياح أو مقياس العمق الذي ينبهك للمياه الضحلة . (توفيق ، 2004: 182 ، 183) .

وترى الباحثة بأن أي عمل ناجح لا بد له من وجود خطوات مسبقة الإعداد ، ولا بد من وجود خطوط واضحة المعالم ، وخريطة معرفية يستطيع الفرد من خلالها أن يسير إلى الأماكن التي يريدها ويميز أين يقف وأين يسير ومن أين يأخذ ومن أين يستفيد

سابعاً - إنتاج المعرفة :

بعد أن تم التعرف إلى خريطة المعرفة ومحتويات الخريطة لا بد من الوقوف على إنتاج المعرفة . تأخذ إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة ، أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة . وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة ، وبخاصة أن التكاليف المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة لنسخة إضافية من منتج المعلومات أو معرفة لا تزيد حتى لو طبعت كميات كبيرة منها .

وبسبب هيكل تكلفة المعلومات والمعرفة فإن هذه السلع تقدم اقتصاديات سريعة الحجم ، أي بمعنى أنه كلما أنتجت المنظمة كميات أكبر كان متوسط التكلفة أقل للإنتاج ، ولهذا السبب فإن شركة (مايكروسوفت) عندما سيطرت على برمجيات صناعة الحاسوب الشخصي ونظم تشغيله استتمعت ببيع يصل إلى 92% . (ياسين ، 2000 : 127) .

وهناك ثلاثة مداخل لاستخدام المعرفة في هذا المجال .

- 1- التحسين المستمر وهو العمل على تطوير العمليات ، الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.
 - 2- استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات ، خدمات جديدة و مختلفة .
 - 3- ابتكار عمليات وخدمات لم تكن معروفة من قبل . (السلمي وعلي ، 2004 : 166) .
- ترى الباحثة أنه من الضروري الأخذ بالوسائل والأساليب التي تسهل عملية إنتاج المعرفة ، ويتم ذلك عن طريق تبادل المعارف والخبرات ، وتشكيل المعارف التي تساعد على التطوير ، وإيجاد بيئة تساهم للمشاركة في المعارف والخبرات ، من أجل الوصول للمنظمة أو المؤسسة التربوية إلى مستوى التنافس مع المؤسسات التربوية الأخرى .

ثامناً - فجوة و جودة المعرفة :

ولكي يتم إنتاج المعرفة بالشكل الصحيح والوصول إلى أفضل النتائج ترى الباحثة أنه لا بد من التعرف إلى مصطلحي فجوة المعرفة وجودة المعرفة.

أولاً - نبدأ بفجوة المعرفة (knowledge Gab) .

ظهر في حقل إدارة المعرفة مصطلح أطلق عليه فجوة المعرفة وقد أخذ الاهتمام بهذا المصطلح يتزايد نظراً للآثار السلبية التي يخلفها وجود هذه الفجوة ، ويشير (ويج ، 77:1994) إلى أنواع عديدة من فجوة المعرفة ، ويضيف أن بعض هذه الفجوات تظهر من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة و المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف فمثلاً قد تتولد فجوة من خلال العلاقات بين مختلف الأطراف، كأن يكون لدى أحد الأطراف معرفة متفوقة في حين أن الأطراف الأخرى تمتلك معرفة أقل . وقد تحدث فجوة معرفة بين الدول والشعوب حينما تكون إحدى الدول على درجة من التعليم أعلى من الأخرى ، أو حينما تكون القاعدة التكنولوجية لدى شعب أفضل منها لدى شعب آخر . كما يمكن أن تحدث فجوة معرفة حينما يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر ، كما قد تحدث فجوة معرفة بين صانع المعرفة وبين العمل حينما يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة وهكذا .

ومن أجل إدارة فجوة المعرفة لا بد من إتباع الخطوات التالية :-

- 1- تحديد طبيعة فجوة المعرفة .
 - 2- تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة .
 - 3- تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب ، وإعادة تحديد واجبات الأفراد (حجازي ، 2005: 71).
- وترى الباحثة بأن على الجامعات أن تعالج نقاط الضعف أولاً بأول وأن تصل إلى الفجوة المعرفية وتعمل على ردمها حتى لا تزداد وتؤثر على مسار ونتائج العملية التعليمية .

وهناك أسباب أخرى تعمل على حدوث فجوة المعرفة وقد قسمت إلى أسباب متعلقة بالمؤسسة ، وأسباب متعلقة بالأفراد على النحو التالي :

1 / الأسباب المتعلقة بالمؤسسة نجملها بالاتي :

- نقص الأشكال التنظيمية
- نقص الخبرة في إدارة المعرفة
- نقص منظورية المعرفة من قبل المؤسسة
- نقص الحوافز .

2 - الأسباب المتعلقة بالأفراد نجملها على النحو التالي :-

- **نقص الخبرة الذاتية** : إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب ، لهذا فإن الأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية .

وترى الباحثة بأن على الجامعات أن تحرص كل الحرص على تدريب الأساتذة لديها على أحدث الطرق التكنولوجية والمعرفية حتى لا تصل هذه المؤسسة والصرح العلمي العظيم إلى فجوة المعرفة .

- **الدوافع الضيقة** : حيث إن البعض يتصرف بدوافع ضيقة ترتبط بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية ، وأن ما يزيد من تلك الدوافع الضيقة حدة تأثيرها هو أن المؤسسات بفعل تأكيدها على الأداء العالي هي نفسها تتصرف بدوافع أنانية ضيقة تجاه أفرادها .

وهذا ما نجده مثلاً لدى شركة (مايكروسوفت) التي تندفع وراء الإنجاز المتميز فمن ينجز بتفوق يبقى ومن يتأخر قليلاً يغادر مما يجعل منها مؤسسة بدون روح . (نجم ، 2005 : 63) .

وتري الباحثة بأن تقاسم المعرفة داخل الجامعة والتشارك فيها يؤدي إلى رفع المستوى الثقافي والمعرفي للجامعة .

ثانياً - أما بالنسبة لجودة المعرفة :

جودة المعرفة : إن جودة المعرفة أصعب في التعبير والتحديد والقياس من جودة المعلومات ومع ذلك فإن جودة المعلومات ليست أقل صعوبة وإن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة .

ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد كالآتي :

1) البعد الزمني : ويتحدد بالسمات التالية :

- **التوقيت** : وهي المعلومات التي يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة .
- **الآنية** : المعلومات يجب أن تكون الأحدث عندما تقدم .
- **التكرار** : المعلومات تقدم كلما تكون مطلوبة .
- **الفترة الزمنية** : وهي المعلومات التي يمكن أن تقدم حول الماضي والحاضر والمستقبل .

2) البعد المتعلق بالمضمون : ويتحدد بالسمات الآتية :

- **الدقة** : أن تكون خالية من الأخطاء .
- **ذات الصلة** : المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة .
- **الاكتمال** : كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها .

- **الوعي** : هي تلك المعلومات المطلوبة والتي يجب أن تقدم فقط .
- **النطاق** : وهي المعلومات التي يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي .
- **الأداء** : وهي المعلومات التي يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة ، التقدم المتحقق أو الموارد المتراكمة .

(3) البعد الشكلي : ويتحدد بالسّمات الآتية :

- **الوضوح** : وهي المعلومات التي يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم .
- **التفصيل** : وهي المعلومات التي يمكن أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص .
- **الطلبية** : وهي المعلومات التي يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقاً .
- **التقديم** : وهي المعلومات التي يمكن أن تقدم بشكل سردي ، رقمي ، بياني ، أو بشكل آخر .
- **الوسائط المتعددة** : وهي المعلومات التي يمكن أن تقدم مطبوعة ، فيديو ، أو أي وسائط أخرى . (نجم ، 2005 : 65).

وترى الباحثة بأنه لا بد من معالجة أي نقطة من نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة التربوية أو المنظمة ، ولا بد من التعرف إلى أسباب الفجوة في المعرفة حتى تصل الجامعات إلى طريق الصواب وطريق الإنتاج الصحيح ويتم ذلك من خلال تحويل هذه الفجوة إلى جودة في الأداء ، ويتم ذلك عن طريق تبادل المعرفة وتناقلها بين الأفراد العاملين داخل الجامعة .

تاسعا - خريطة المعرفة :

بعد ما تم استعراضه عن المعرفة وعن خصائصها وأنواعها وأهميتها وغير ذلك فإننا نأهون في عصر المعرفة بدون خريطة كما قال (توفيق ، 2004 : 186) ولا نملك توصيفات موثوقة التي نحن بصدد ارتيادها، ونستخدم كلمات مثل معلومات ومعرفة ومعنى وفهم كما لو كنا نتكلم عن شيء واحد ، ولكننا لا نفعل في الحقيقة ويبدو الأمر كما لو كنا انطلقنا جميعاً في زيارة لبلد ما أجنبي ، ولكن شخصاً ما عبث بالأدلة التي نحملها فاختلفت أسماء المعالم وبدت الخرائط معكوسة وراح شخص آخر يعبث بالبوصلية .

أين الخرائط والأدلة لتساعدنا على استكشاف هذا العالم الجديد من المعارف والمعلومات. لقد استكشف المفكرون الجادون منطقة المعرفة المسمى تقليدياً نظرية المعرفة لعدة مئات من السنوات فلم نكن نحن أول من ارتاد هذه المنطقة ، غير أن هناك عدداً كبيراً من المنظورات المطروحة على بساط البحث وتبدو جميعها باعثة على الارتباك والحيرة بعض الشيء كيف يمكننا أن نستخلص شيئاً منطقياً من هذا المجال المعرفي لتطبيقه على عالم الأعمال ؟ .

- دعونا نجمع معا أجزاء الخرائط الموجودة لدينا ونتعرف إلى طبيعة الأرض التي نسير عليها .
وقد كان من المتعارف عليه سابقا بان معارف الخرائط في المنظمات والأعمال ثلاثة أنواع من
المعارف وهي :

- 1- مواد معرفية خرائطية موثقة تمثل مواقع مثل الأقسام ، قواعد البيانات وما شابه ذلك .
- 2- خرائط للأفراد والموجودات في موقع عمل خبرتهم المحددة
- 3- خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المأخوذة منها
(عليان ، 2008 : 109)

إن أفراد المنظمة التي تكون بحوزتهم خريطة معرفة جيدة تكون لديهم قدرة جيدة على
الوصول إلى مصادر المعرفة ، وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور على المعرفة
خاصة وأن خريطة المعرفة تعتبر أداة تقييم للمخزون المعرفي التي تمتلكه المنظمة وتكشف عن
نقاط القوة ليتم استخدامها وعن الفجوات ليتم ردمها (حجازي ، 2005 : 72) .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

- ❖ المفهوم والنشأة .
- ❖ أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.
- ❖ متطلبات إدارة المعرفة .
- ❖ مجالات ومبادئ إدارة المعرفة .
- ❖ إدارة المعرفة والتكنولوجيا .
- ❖ نماذج إدارة المعرفة .
- ❖ عوائق تنفيذ إدارة المعرفة .

المبحث الثاني إدارة المعرفة

ثانيا - إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التربوية الحديثة والتي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين بإدارة المؤسسات التربوية وتسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تعليمية تمتلك رأس مال فكري ، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديون قدر الإمكان واتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من مؤسسات التعليم في مختلف المجالات .

1-المفهوم والنشأة :

نبدأ أولاً بالمفهوم حيث يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال المفهوم ، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه فمن أهم التعريفات :

* أن إدارة المعرفة مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المؤسسة التعليمية بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات وإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون (هايكت ، 2003 : 6) .

* أنها عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين (ليفين ، 2001 : 22) .

* أنها الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرتبطة والتي يمكن للمؤسسة التعليمية أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديه (مارويك ، 2001 : 24) .

وعرفت إدارة المعرفة أيضا أنها :

أ-عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفعيلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة التعليمية.

ب-هي نتاج التفاعل بين الفرد والمؤسسة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى .

ج-هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي (السلمي ،1998: 17).

* وعرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة ، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها (ويج ،1993: 16).

* بأنها إدارة نظامية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة (أبوفارة ،2004: 8).

* أن إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة بين الأفراد بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون داخل المؤسسة (الرفاعي وياسين ،2004: 8) .

* بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ،وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية في الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (الزامل ،2003: 1) .

وتلاحظ الباحثة مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة ، ومن الملاحظ أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية لأن إدارة المعرفة حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تقنية المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة ، وهذا يعني بأن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بإدارة وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات في عملية المشاركة ونقل المعرفة وعملية تكوين المعرفة.

وترى الباحثة أن المؤسسات التربوية (الجامعات) أحوج المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها من أجل خلق جيل قادر على المنافسة وقادر على مسايرة ركب الحضارة والتقدم العلمي والتكنولوجي .

وفي هذا الصدد تبين أن رأس المال البشري يتمثل في كفاءة الموظف وهذه الكفاءة متمثلة في قدراته داخل المؤسسة ، وهذه الكفاءات مرتبطة بوجود العاملين في المؤسسة فإن تركوها مؤقتاً أو بصفة دائمة فقد فقدت معهم المؤسسة تلك الكفاءات وتزداد أهمية الكفاءة بتزايد ما يكتسبه

العاملون من معلومات عن مؤسساتهم ، وكذلك بحسن استخدام المؤسسة لمعلومات موظفيها ، ولا يحصل ذلك إلا بإيجاد البيئة الخصبة التي تتيح للعاملين نقل معلوماتهم الضمنية إلى جانب ضرورة زيادة الثقة بينهم ، ومع رفع كفاءة الموظفين يصبح الأداء أفضل ويكون هناك ابتكار (بريس ويورك، 2005: 17).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة ، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية .

نشأة إدارة المعرفة وتطورها :

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه ، فقد درج الفلاسفة في الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل جديدة نسبيا . ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ، فمنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (إيدوارد فراينبوم) إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة ، ففي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر ، نتيجة لإدراك التطور و تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع ، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة فإن التحول إلى المؤسسات أو الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة كالفقز في الهواء وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في كثير من المجتمعات المعاصرة (عليان ، 2008 : 123) وفي هذا الصدد يؤكد (دهمش وأبو رز ، 2004 : 5) أنه بدون أي شكل لإدارة المعرفة لا تستطيع أغلب المؤسسات التعليمية أن تعمل بشكل مريح والحقيقة تتمثل في أن المؤسسات التربوية تتكون من أشخاص يستخدمون المعلومات وهي أكثر النماذج الأولية لإدارة المعرفة وأن المعرفة المتحصلة والمحافظ عليها من قبل أي منظمة هي واحدة من أكثر أصولها مهمة ، كما أن الكيفية التي تحصل بموجبها المؤسسات التربوية على المعرفة واستخدامها تزود الأساس أو القاعدة لإدارة المعرفة ، وفي الوقت الحاضر حيث نعيش في بيئة عصر المعلومات والاستخدام المتزايد للحواسيب وشبكات الانترنت ، نحتاج إلى مجهود مدروس ومنتظم لكيفية التعامل مع العمليات التربوية خاصة في محيط المؤسسات التربوية المتنوعة المعقدة والمتزايدة حجما وكما .

مما سبق ترى الباحثة أن الجامعات والمؤسسات التعليمية والتربوية الأخرى في أشد الحاجة لهذا النمط الإداري نظرا لما تملكه من مخزون هائل من المعارف المتراكمة ، كذلك لها دور في تنمية وتطوير الكوادر البشرية التي تشكل رأس المال الفكري للمجتمع .

2- أهمية إدارة المعرفة وأهدافها :

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، وخصوصا على العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا حيث تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث إنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها ، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع إدراك تلك المنظمات ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة حيث أكد (الساعد وحريم، 2004 : 6) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الآتي :

- 1- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة .
- 2- ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة ، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة لمعرفة أخرى بديلة .
- 3- إن تحجيم وتقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية .
- 4- التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية .
- 5- التغيير في الاستراتيجيات والتوجهات ربما يؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لابد من إدارة لهذه المعرفة .

ويتضح أن الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات ومشاريع إدارة المعرفة من خلال ما حققته

المنظمات على النحو التالي :

- تحسين عملية اتخاذ القرارات ، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا ، وباستخدام موارد بشرية أقل ، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل ، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر .

- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة (القريبة) من وظائفهم . ونتيجة لذلك، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل ، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية .
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل ، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن ، وسياسات المؤسسة وإجراءاتها . وبالتالي، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل ، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة .
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة ، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل . كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية .
- يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل ، إذ يصبح لديهم فهم حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر ، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون ، وفهم مقاصدهم .
- يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل ببراعة أكثر ، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر .
- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى .
- تحسن العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف .
- تحسين الإبداع داخل المنظمة ، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الأخذ بالازدياد . والإبداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة ، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد ، ومن ضمن ذلك تحسين العمليات .
- زيادة إنتاجية المنظمة ، وهي أمر رئيس وهام في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية . ويمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفاعلية أكثر .
- خفض التكاليف، فمبادرات إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا ، وطواقم الأفراد ، والمواد الأخرى، وبالتالي ، فإن قيمة هذه المبادرات وهذا الاستثمار تكمن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبررة لخفض التكاليف (الرفاعي وياسين، 2004 : 3)

وباختصار ترى الباحثة أن المعارف والمعلومات أصبحت الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة ونتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة هذه تعتبر الفرصة الأولى لتوفير العائدات الاقتصادية وتحقيق الميزة التنافسية .

وتتبين أهمية المعرفة في ما يلي :

1- تتزايد أهمية إدارة المعرفة بسبب التحولات من نظام عالمي يمكن توقعه إلى عالم محكوم بتغيرات متلاحقة .

2- تمثل عملية أساسية لحياة المنظمة و استمراريتها على المدى الطويل فهذه المعرفة ترتبط بمنتجات جديدة أو خدمات جديدة أو ترتبط بتعريف المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة .

3- إدارة المعرفة تتجسد في كل عمليات وأعمال المنظمة .

4- إن أحدث الإنجازات في تقنية المعلومات يمكن أن تيسر من العمليات مثل عمليات التجميع أو التفريغ أو انتشار المعلومات ومع ذلك فإن العبء الأكبر يقع على الإنسان وهذا العبء يتمثل في ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة إجرائية يمكن توظيفها اعتمادا على الفهم الدقيق لبيئة الأعمال لديه (ابن حسين ، 2000 : 3) .

ونتيجة لما سبق تقول الباحثة إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة والحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها والأهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي تنعكس في التنفيذ تعتبر مجرد كلفة ضائعة ، وأن نجاح أي منظمة في برنامج المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما يتوفر لديها حيث إن الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته المنظمة يعد أحد معايير التقييم في هذا المجال ، والمؤسسات التربوية هي أكثر المؤسسات التي يجب أن تسعى إلى العمل بإدارة المعرفة والتعرف إلى عملياتها لأن الجامعات هي المؤسسات التربوية المسؤولة على إصدار وتخريج من يحملون تقدم وتطور المجتمع .

ومن أجل إنجاز أهمية المعرفة والاستفادة من فوائدها لا بد من توافر متطلبات لإدارة المعرفة وهي :

3-متطلبات إدارة المعرفة :

إن متطلبات إدارة المعرفة تتضمن ما يلي :-

- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة ، الخبرات ، المهارات ، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة التربوية .
- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتمادها أساسا لإيجاد الخدمة والمنتج الجديد .
- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق ، الاتجاهات الاقتصادية ، المقابلات البناءة ، قواعد المقارنة واستراتيجية المؤسسة أو المنظمة .

- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة التربوية .
- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة التربوية (Von Krogh, 1998).

وفي هذا الصدد لابد أن تتوافر المقومات والمتطلبات الأساسية لبناء نظام إدارة المعرفة والتي تتلخص فيما يلي:

- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة) ، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات .
- وترى الباحثة بأن البنية التحتية ضرورية ويجب الاهتمام بها ودعمها الدعم الكامل وخصوصاً في الجامعات رمز الحضارة والتقدم ، حتى تستطيع هذه الجامعات التواصل وتحقيق الميزة التنافسية مع بقية الجامعات الأخرى .
- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها ، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة و توليد المعرفة وحفظها وتوزيعها .
- وترى الباحثة أن نجاح الجامعة هو باعتمادها واهتمامها بالعنصر البشري لأن تقدم الأمم الحالية لا يعتمد على رأس المال ، وإنما يعتمد على الرأس الفكري وهذا ما أثبتته دولة الإمارات العربية المتحدة في التقدم والتطور الذي يعود إلى اهتمامها بالتنمية البشرية ، لأن العنصر البشري هو عماد التقدم والتطوير والتحديث والمنافسة .
- الهيكل التنظيمي : إذ يعد من المتطلبات لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل أو إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم للعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة .
- وترى الباحثة أن وجود هيكل تنظيمي منظم وواعٍ ومعرفي يستطيع أن يوزع الأعمال بطريقة مناسبة وجيدة ، فمن خلاله تستطيع الجامعات أن تسير العملية التعليمية على أكمل وجه ، لأنه إذا نجحت الإدارة نجح العاملون داخل المؤسسة التي تعمل بها الإدارة .
- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة (الملكاوي، إبراهيم ، 2007 : 85) .

وترى الباحثة بضرورة إشراك الأساتذة في الجامعات في دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات دولية حتى تزداد ثقافتهم ، لان الأساتذة في الجامعات يمثلون النخبة المثقفة في المجتمع فمن خلالهم تصبح الجامعات أكثر قدرة على الحصول على الميزة التنافسية والوصول إلي أعلى المستويات.

كما أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة وهي :

1- **متطلب التكنولوجيا :** ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة .

2- **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة :** حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ، ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية .

3- **المتطلب الاجتماعي للمعرفة :** أن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد ، وبناء جماعات من صناعات المعرفة ، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة ، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد ، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة (Duek.2001:885).

وهناك متطلبات أخرى لإدارة المعرفة يمكن تمثيلها بالآتي:

أ- **مشاركة الأفراد :** حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة ، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة وتمييزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية .

ب- **تكنولوجيا المعلومات :** والتي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها .

الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد (Despres & Chauvel.2002:5) .

ت- **فاعلية المنظمة :** ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية (ليوننديس، 2001 : 52-53) .

مما سبق **تستنتج الباحثة** أنه أيّ كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المؤسسة إنما يمس أجزاء المؤسسة كلها ، لأن توظيف قيمة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة التربوية التي تسعى دوماً إلى التقدم والمنافسة البناءة .

4-مجالات ومبادئ إدارة المعرفة :

يمكن القول إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة فقد ذكر (حجازي ، 2005 : 25) أن هذه المجالات تتمثل بالآتي :

- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها
- 2- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع .
- 3- تحديد المعرفة والخبرة اللازمتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع .
- 4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية ، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة ، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها **Gaps & Bottleneck** وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات .
- 5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك .
- 6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة ، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور ، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين .
- 7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل كأجزاء منفصلة .

وهناك مجالات أخرى خاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي :

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ، ومن خلال التعلم ، ومن خلال البحث والتطوير وكذلك اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد ، وغير ذلك.
- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة ، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها .
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفاعلية .

▪ تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة ، وأنها أفضل ما هو متاح ، وأنها ملائمة .

- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة Knowledge-Base ومخازن المعرفة الأخرى.
- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل ، وتحقيق المصالح الأفضل للمؤسسة التربوية.
- تسهيل استخدام المعرفة ، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة التربوية .
- مراقبة استخدام المؤسسة التربوية للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها ، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

▪ تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها ، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

ومن أجل تغطية المجالات السابقة لابد الإشارة إلى المبادئ العامة لإدارة المعرفة (ويج ، 1994: 149).

وتتبنى الباحثة ما ذكره ويج عن المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة حيث إنه لا بد للمؤسسة التربوية من توفير المعرفة واستكشاف المواد التي يمكن أن تحتوى على المعرفة ، وتحليل وتنظيم المعرفة وتخزينها وتحويلها إلى أشكال تناسب المستوى العام داخل المؤسسة التربوية ، واستخدام هذه الأشكال من أجل تحقيق العمل الأفضل داخل المؤسسة التربوية والوصول إلى أفضل النتائج وإلى أفضل المستويات الثقافية المنافسة .

مبادئ إدارة المعرفة :

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في منظومة ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:-

- 1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة .
- 2- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا .
- 3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا .
- 4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة .
- 5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية.
- 6- غالبا ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين .
- 7- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي .
- 8- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط .
- 9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية . (البيلاوي ، حسن ، 2007 : 88) .

وتستنتج الباحثة مما سبق أن إدارة المعرفة يجب أن تتسم بالسمات التالية :

- أن تكون في المتناول (بحيث لو وجدت المعرفة فإنها تكون ممكنة الاستدعاء) .

- الدقة في عملية استرجاع المعرفة (فإذا كانت في المتناول يتم استدعاؤها) .
- أن تكون فعالة ومؤثرة (بحيث أن المعرفة التي يتم استدعاؤها تكون مفيدة وصحيحة) .
- سهولة التوصل للمعرفة وقت الحاجة .

5- إدارة المعرفة والتكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا عاملاً هاماً في عملية توليد المعرفة، على الرغم من أن استخدام الحلول التكنولوجية في هذه الحالة ليس ظاهرة حديثة، إذ كان يتم استخدام تكنولوجيا الشبكات والانترنت، وذلك قبل التوصل إلى بعض الحلول التكنولوجية الحديثة مثل Lotus Notes الذي يعتبر الابتكار الأساسي الممكن لتوليد المعرفة واكتسابها اليوم .

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، وتهدف إلى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة كما ذكر (حجازي ، 2005 : 48).

منها على سبيل المثال:-

- * - حصر نظم الذكاء الصناعي ، وتشمل : النظم الخبيرة ، والشبكات العصبية ، والنظم المنطق الغامض ، والخوارزميات الجينية .
- * - تكنولوجيا الشبكات ، وتشمل الانترنت والانترنات والاكسترنات والوكيل الذكي .
- * - نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب .
- * - نظم دعم الإدارة ، وتشمل برامج الدعم الجماعي وتظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات ونظم مساندة القرارات .

وترى الباحثة أن استخدام التكنولوجيا بمختلف أنماطها وأشكالها في إدارة المعرفة توليداً ونفلاً وتشاركاً وغير ذلك من خلال التوظيف الذكي الفعال والكفاء من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع ، في الأمكنة كافة والأزمنة كافة ، وهذا الاستخدام الذكي من شأنه أيضاً توليد التفاعل بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات ، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بالبنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي :-

● البنية التحتية : -

تعرف بأنها " التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية (قنديلجي والسامرائي ، 2002 : 35) .

واستناداً إلى نظرية النظام المفتوح واسترشاداً بمفهوم تكنولوجيا المعلومات عند عدد من المختصين منهم (Seen, 1998:7) (Obrien ,2002:8) يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات

بأنها نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب وسيتم توضيح هذه المكونات تباعاً وكما يلي :-

أولاً - الأجهزة ومستخدمو الأجهزة :

تعود الأجهزة إلى المعدات المادية المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب وبالتالي فهي تحتوي على ستة عناصر رئيسية هي : وحدة المعالجة المركزية ، الذاكرة الرئيسية والثانوية ، تكنولوجيا الإدخال ، وتكنولوجيا الإخراج ، وتكنولوجيا الاتصال (Turban & Aronson ,2002:162) وميز (Alter,2002:312) بين الحاسوب كجهاز ينفذ الأوامر المخزنة سابقاً أي البرامج ، وبين نظام الحاسوب الذي يحتوي إلى أجهزة حاسوب وأجهزة أخرى تلتقط وترسل وتسترجع وتعالج وتعرض البيانات من خلال تنفيذ البرامج .

ثانياً - البرمجيات :

تعتبر البرمجيات تعليمات (أوامر) تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية هي : إدارة موارد الحاسوب في المنظمة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة (Laudon&Laudon,2007:172) وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما برمجيات النظام التي تهتم بشكل أساسي بإدارة ودعم عمليات نظم الحاسوب والشبكات ، أما برمجيات التطبيقات فهي التي تعمل على إنجاز مهام ومعالجة المستخدم النهائي (Obrien ,2002:432) .

ثالثاً - أوضح (Oz.2002:228) أن الشبكة عبارة عن تركيبة من الأجهزة تتكون على الأقل من جهازي حاسوب يتصل كل مهما بالآخر من خلال قناة اتصال ، يتم خلالها تأمين خدمات إشارة الحاسوب الرئيسي للطرفيات لتصبح لها قيمة على الحاسوب الصغير مباشرة .

وأشار (العمري، 2004 : 26) إلى أن الاتصالات سواء أكانت سلكية أم لاسلكية تعني بإرسال المعلومات بأي شكل من مكان لآخر باستخدام وسائط الكترونية أو ضوئية ، وإن الشبكات بمكوناتها متطلبات لربط وإتمام الاتصالات عن بعد . وهذا وتتجلى الشبكات بالمشاركة في الموارد التكنولوجية ، والمشاركة في البيانات ، وعملية توزيع البيانات ، نظام خدمة الزبون ، وأخيراً تحسين الاتصالات مما يجعل المؤسسة تتميز بميزة تنافسية (Martin,2002:100) .

رابعاً - البيانات : فالبيانات عبارة عن " حقائق أو صور أو أصوات ربما تكون وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة " ويمكن تصنيف البيانات في خمسة أشكال أساسية هي : البنود ، وتكون رقمية أو هجائية ، ونصية على شكل رسائل أو سياق جمل تحمل معنى دالاً عليها ، وصورا بمختلف أنواعها ، وصوتية ، وفيديو تجمع بين الصوت والصورة ، كما أن هناك بيانات تعتمد على اللمس والشم والذوق (Alter ,2002:71) .

مما سبق ترى الباحثة أنه من أجل الوصول إلى التقدم العملي والحضاري واللاحق بالركب العالمي والتفوق التكنولوجي لابد من الأخذ بإدارة المعرفة والتكنولوجيا التي تعمل على توفير بيئة تعلم إلكتروني تتيح أمام الأعضاء جميعهم فرصة متساوية للوصول إلى المعرفة المطلوبة

لذلك لابد من التعرف إلى نماذج لإدارة المعرفة والاستفادة منها .

6- نماذج لإدارة المعرفة :

يمكن القول إن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي :-
- **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب المتغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كليهما معاً.

- **الشمول :** لابد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الاستمرارية .

- **أن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها .**

- **توفر العناصر البشرية المؤهلة القادر على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص .**

- **الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل الموافاة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة لمعرفة .**

- **القيادة الكفؤة:** حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية ، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها (السامرائي ، 2004 : 49-52) .

وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل الأنموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم **تذويب** المعرفة وتجميعها ، وتصنيفها في نماذج المعرفة Knowledge Models وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة ، وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة ، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه .وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون ، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها . ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج . وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ومن هذه النماذج :

أولاً - نموذج هوب (Hope) لإدارة المعرفة :-

ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية كما ذكرها (الهجان ، 1998 : 981) .

▪ المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلة .

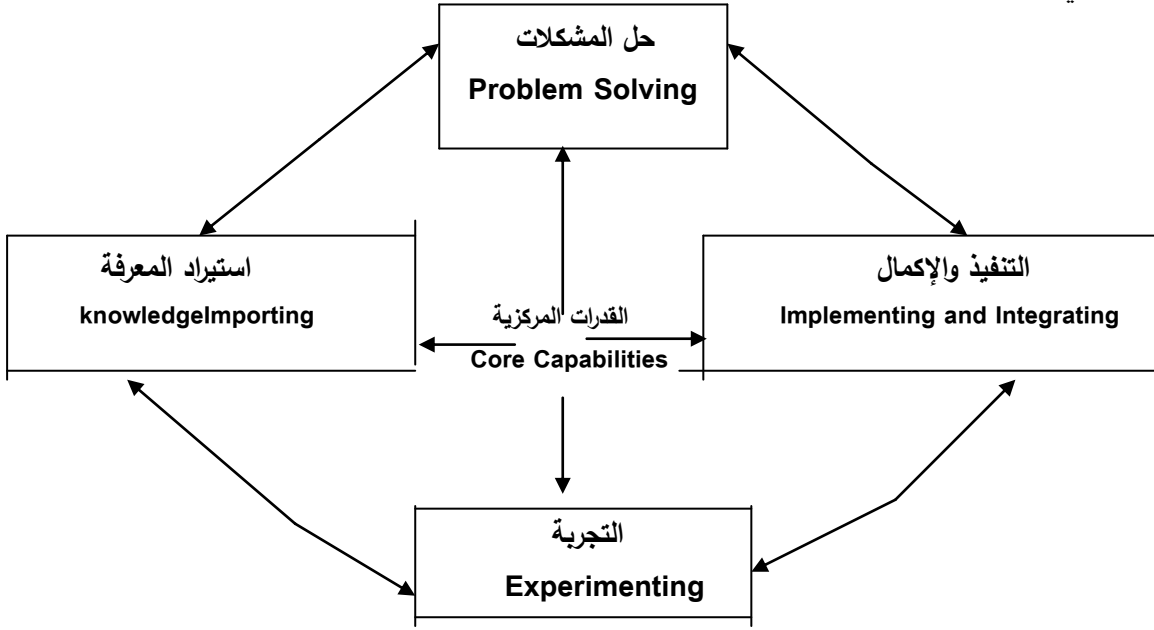
▪ تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.

■ تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل.

■ أنشطة استيراد المعرفة والخبرة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (5) نموذج إدارة المعرفة كما اقترح هوب (Hope) .

إن منظمات المعرفة والمنظمات التي تنتج وتسوق منتجات وخدمات المعرفة هي قبل كل شيء منظمات ساعية للتعلم (Learning Organization) ، وإن عملية التعلم في منظمات المعرفة هي عملية مستمرة أو كما يقول عنها فلاور (Flower ، 1996) بأنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول ، ويأخذ التعلم في منظمات المعرفة - وكما هو واضح في النموذج السابق - عدة أبعاد هي :



الشكل رقم (5) : نموذج هوب (Hope)

المصدر / (ياسين ، 200م : 131)

1- التعلم من التجربة (learning by Experimentation)

2- التعلم من الآخرين (Experience of Others)

3- التعلم من نظام الأعمال ككل (Experience of Whole Business)

إن حقيقة تعلم منظمات المعرفة بحسب نموذج هوب هو التعلم من تجارب الذات في الماضي والحاضر والاستفادة من تجارب ومعارف الآخرين ، ومن بيئة ونظم الأعمال في الصناعة أو السوق . ولذلك نجد أن شركات صناعة المعرفة التقنية العالية مثل (Mckinsey Apple ، Microsoft) وغيرها تعتمد أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الثمينة مع شركائها وعملائها ومنافسيها ، وذلك من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن بالمعرفة الشاملة والمتخصصة سواء من خلال

التحالف الإستراتيجي أم المشروعات الدولية المشتركة (Joint Venture) أو المشاركة بالبحوث والتطوير .

وفي الوقت نفسه تقوم هذه الشركات بدفع مبالغ طائلة من أجل الحصول على أفضل الأدمغة الموجودة في العالم ، ناهيك عن برامج التدريب المستمر مدى الحياة للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة .

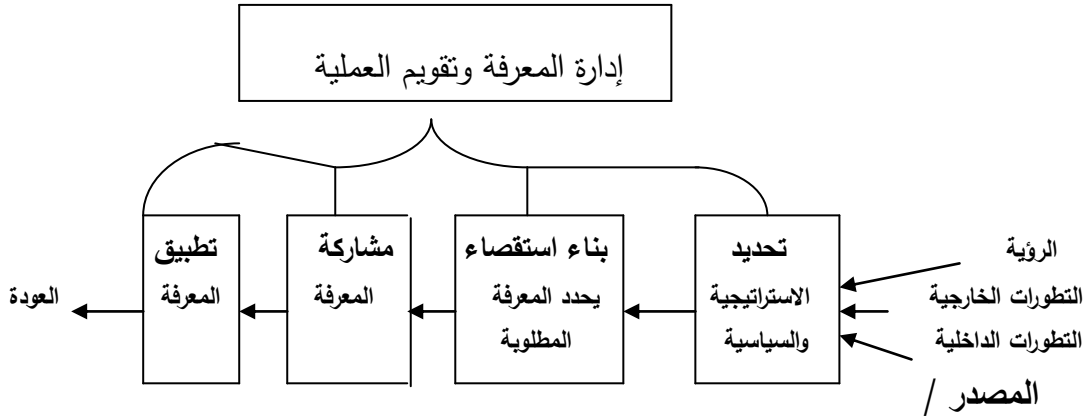
وتؤيد الباحثة الخطوات التي جاء بها نموذج هوب حيث إن دفع مبالغ طائلة من أجل بناء العنصر البشري هو أفضل الطريق للوصول إلى الميزة التنافسية التي تمتلكها الجامعة أو المؤسسات الأخرى وتتمنى الباحثة أن تسير جامعاتنا وفق الخطوات التي سار بها هوب .

وقد قام بعض الفلاسفة بتوليد نماذج أخرى عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ، ومن هذه النماذج :-

ثانيا - نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس وبروجين) :

ويرى كل من بوتس وبروجين Bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية ، والتي تتم فيها تقييم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية ، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة ، ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية :

الشكل رقم (6) : سلسلة القيم المعرفية



(البيلاوي ، 2007 : 143)

ويعتمد النموذج على تناول إدارة المعرفة من منظور فني/تحليلي أو نموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصاعدة ومتناقضة ، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل .

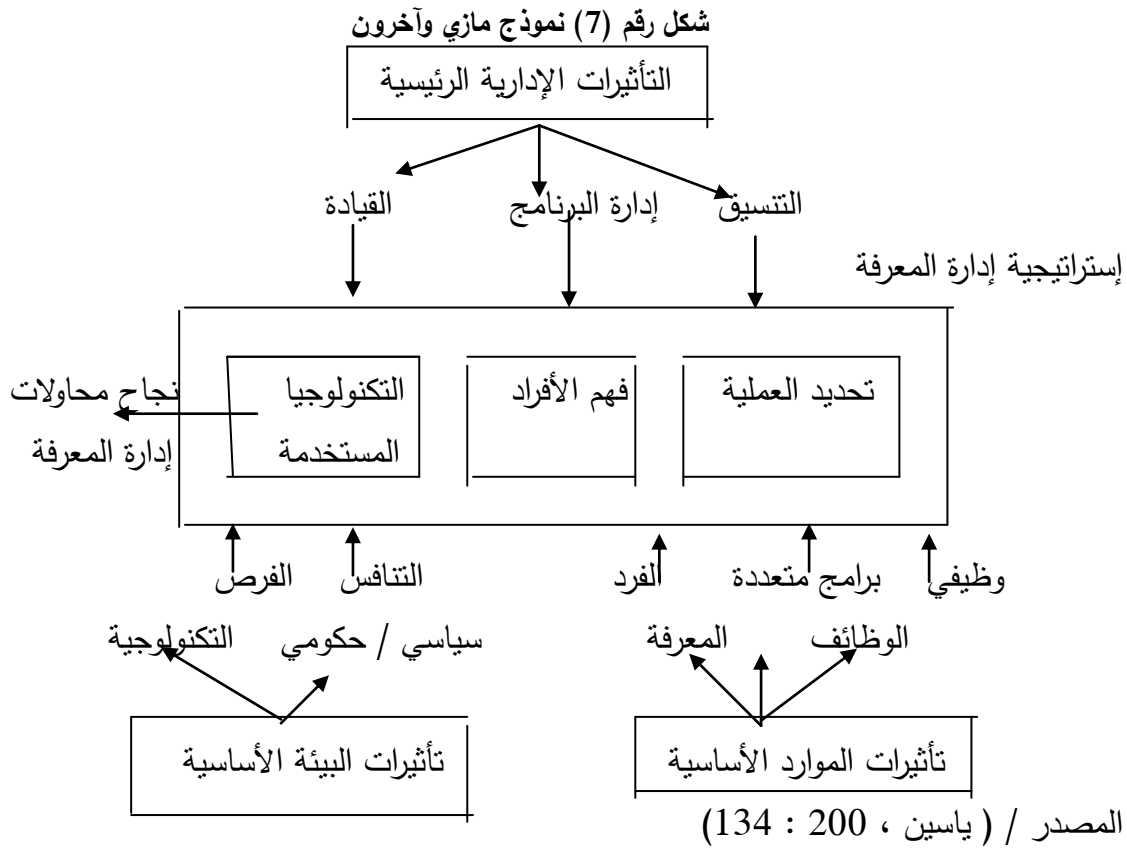
وترى الباحثة بأن تقييم الخطوات خطوة خطوة من شأنه أن يرفع من كفاءة العمل داخل الجامعة لأن ما يبني على خطأ يظل على خطأ والعكس صحيح (البيلاوي، 2007 : 143) .

ثالثاً - نموذج مازي وآخرين. Massey et al

قام مازي ورفاقه ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة عن طريق دراسة الحالة لفورتيل Vortel, ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه هول سابل Holsaple وجوشي Joshi، وهو الذي يرى أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها ، وطبقا لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.

ويتكون هذا النموذج من مجموعة من العناصر وهي:

- 1- استراتيجية إدارة المعرفة: تتحدد عملية استخدام المعرفة ، وأي معرفة يتم اكتسابها ومصدرها ، ومستخدميها ، وشكل هذه المعرفة.
 - 2- التأثيرات الإدارية الرئيسية: تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج ، وعلمية التنسيق والرقابة على الموارد.
 - 3- تأثيرات الموارد الرئيسية : وتشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة .
 - 4- تأثيرات البنية الأساسية : وتصف القوى الخارجية التي توجه الجامعة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميز بين المنظمات (البيلاوي، 2007 : 145) .
- وترى الباحثة بأن على إدارة الجامعات أن توفر كل الإمكانيات المادية من أجل بناء نظام معرفي تستطيع الجامعات من خلاله الوصول إلى الأداء الجيد وتحقيق الميزة التنافسية .



رابعاً - نموذج Wiig وييج :

كذلك تم تقديم نموذج آخر لإدارة المعرفة:

أولاً- نموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسية :

يتكون نموذج دورة تطوير المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة تطوير وإعادة المعرفة Knowledge Development

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعلم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

2- مرحلة اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة .

3- مرحلة غرلة وتهذيب المعرفة Knowledge Refinement :

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة ، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة Knowledge Base مما يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة .

4- مرحلة توزيع ونشر المعرفة Knowledge Distribution and Deployment:

خلال هذه المعرفة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل ، وتجري عملية التزويد والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة ، ويتم توزيع المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات) .

5-مرحلة الرفع المعرفي Knowledge Leveraging:

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة ، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية) ، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع ، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية .

ثانيا - نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية :

1-مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة Tacit Subliminal Knowledge:

هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة ، وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة عن انطباع أولي عن مفهوم جديد.

2-مرحلة المعرفة المثالية Idealistic Knowledge:

إن أغلب هذه المعرفة تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة ، ويمكن القول إن المقارنة الرجعية Benchmarking تقع ضمن هذه الرحلة .

3-مرحلة المعرفة النظامية Systematic Knowledge:

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات ، وتتعلق بالمبادئ العامة ، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا ، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة .

4 -مرحلة المعرفة (العملية) Pragmatic Knowledge:

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة ، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية ، وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة .

5-مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة Automated Routine Working Knowledge:

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة ، وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب (ويج، 1999 : 3) .

خامسا - نموذج Jennex&Olfman: يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في

نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

❖ جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة ، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة .

❖ جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

❖ رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.

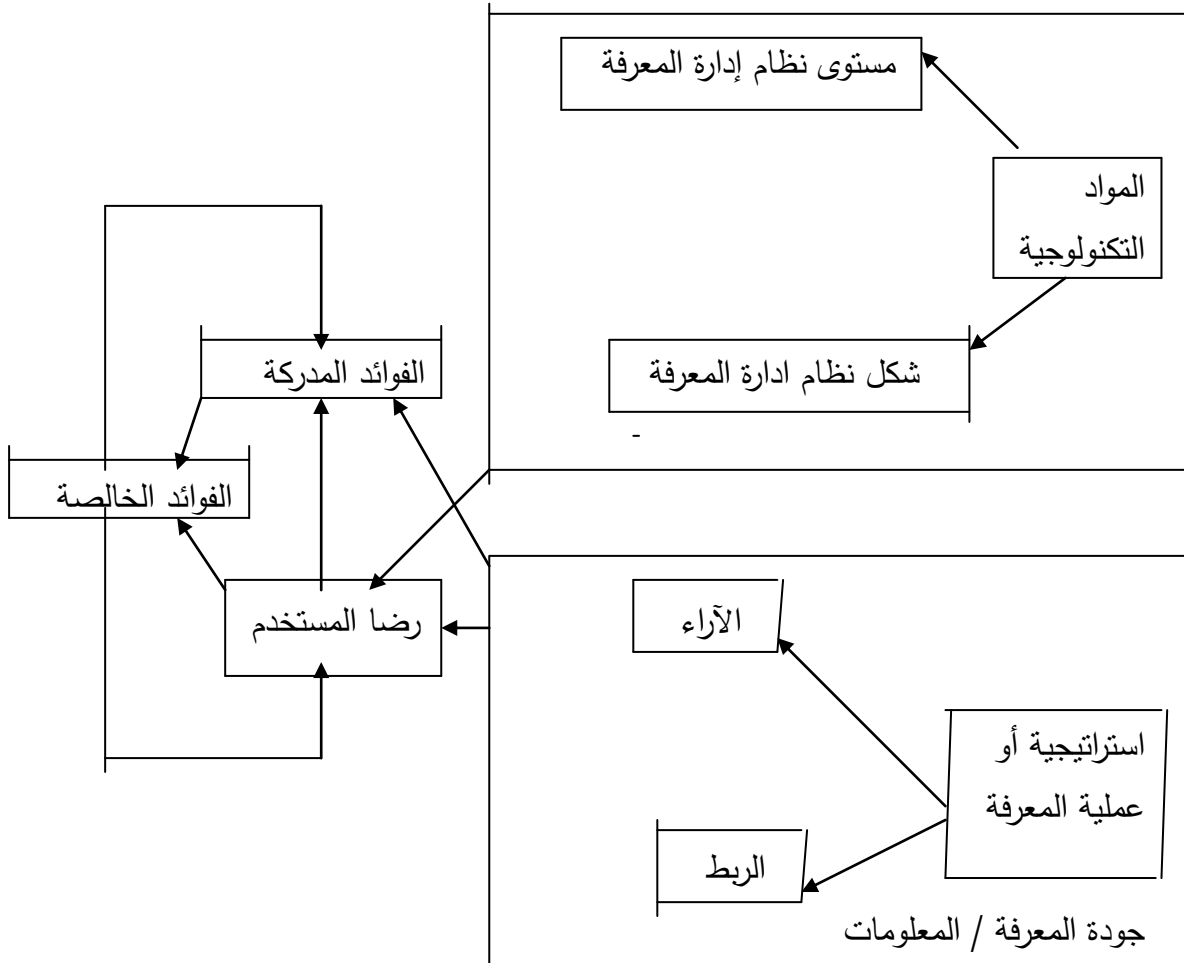
❖ العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم.

❖ الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة لتحسين جودة أدائه في موقع العمل ، وذلك بدوره ينعكس على الأداء داخل الجامعات .

ونماذج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التي تم عرضها في الفقرة السابقة تقودنا إلى

معرفة العوائق التي تعيق تطبيق هذا النظام (جينكس وأولفمان ، 2004 : 146) .

الشكل (8) نموذج جينكس و أولفمان لإدارة المعرفة



المصدر / (جينكس و أولفمان ، 2004 : 146)

وترى الباحثة أن أفضل نموذج يمكن ان يستخدم في الجامعات هو ما قدمه ويج لأنه تتضمن عدة مراحل حتى تم الوصول إلى المعرفة إضافة إلى اهتمامه بالعاملين والإنتاج حتى يتم انجاز المهام على أكمل وجه .

7-عوائق تنفيذ إدارة المعرفة :

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي: (Wilson,2004,19).

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما .
- صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد .
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا ، وما هي نوعيتها ؟ .

و هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1- العزلة : حيث إن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما قد يسبب لهم عزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية ، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا ، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا إذ تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة التي قد تم وضعه مسبقا بالاتفاق مع الإدارة العليا .

2- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقصاً واضحاً ببرامج التدريب النوعية الهادفة .

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

4- الفجوة بين الإمكانات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة (Thierruaf,2003:100) .

لذلك تؤكد الباحثة أن نجاح الجامعات أو أي مؤسسة أخرى يرتكز على التعاون المشترك بين الأعضاء العاملين وعلى توفير بنية تحتية مناسبة وعلى ردم الفجوة بين الإمكانات والطموح ، وتؤيد الباحثة ما ذكره (ثيروف) في هذا الصدد .

وفي هذا الصدد هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم الوصول إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (Sutton & Feffer) حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء والخطايا نذكر منها على سبيل المثال :

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق .

- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية ، حيث تحتجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا .

- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها ، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.

- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر ، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب .

- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.

- شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين في المعرفة (الكبيسي ، 2002 : 63).

وترى الباحثة بأن على الجامعات أن تحرص كل الحرص على توظيف المعرفة والاهتمام ببناء العنصر البشري لديها ، والبحث عن المعرفة الخارجية بما يناسب معرفتنا الداخلية والتخصص في هذه المعرفة واستثمارها وليس فقط نقلها .

وكذلك هناك بعض العوائق تتمثل بما يلي :

إن هناك تردداً في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد بالمنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم ، وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.

- إن عدم نضوج التقنية يمكن أن يكون مشكلة حيث إن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل في نظم المعلومات الإدارة الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة .

- إن عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة فهناك خبراء قلة حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم .

- قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة (دهمش وأبو زر ، 2004 : 6) .

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير شاملة ، فتطبيق منهج إدارة المعرفة في الجامعات الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة ، ومردوداً علمياً جيداً وأداءً متميزاً للأساتذة داخل الجامعات .

المبحث الثالث

عمليات إدارة المعرفة

- ❖ تصنيف العلماء لعمليات إدارة المعرفة .
- ❖ تشخيص المعرفة .
- ❖ توليد المعرفة .
- ❖ خزن المعرفة .
- ❖ توزيع المعرفة .
- ❖ تطبيق المعرفة .

المبحث الثالث عمليات إدارة المعرفة

ثالثاً-عمليات إدارة المعرفة

تناولت الباحثة فيما سبق إدارة المعرفة من حيث المفهوم والنشأة ثم أهميتها ثم متطلبات إدارة المعرفة ومجالاتها ومبادئها ومن ثم إدارة المعرفة والتكنولوجيا، وتم استعراض بعض النماذج لتطبيق إدارة المعرفة وأخيراً عوائق ومشكلات إدارة المعرفة .

وفي هذا المحور تستعرض الباحثة أهم عمليات إدارة المعرفة ، حيث اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما توسع آخرون وجعلوها تشمل أكثر من ذلك ، ولغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات وهي كالآتي :

1- تصنيف العلماء لعمليات إدارة المعرفة :

قسم (Warner&Witzel،ورنير و تيزيل ، 2004م:93) عمليات إدارة المعرفة إلى ثلاث عمليات وهي توليد المعرفة - نقل المعرفة والتشارك فيها - التعلم التنظيمي .
بينما قسمها (Wick،ويك ،2000م:517-519) إلى أربع مراحل وهي : إدامة ورفع المعرفة الحالية - اكتسابها - استخدامها ثم إعادة الاستخدام .
وتشابهه (Alavi،آلافي ،1997م:63) مع ويك في تقسيم إدارة المعرفة إلى أربعة عناصر وهي كالتالي : تكوين المعرفة واقتناؤها ثم تنظيم المعرفة وتخزينها ، توزيع المعرفة وبحثها ، ثم تطبيق المعرفة.

بينما يوضح الجدول التالي عمليات إدارة المعرفة وأنشطة هذه العمليات .
الجدول (2) : عمليات إدارة المعرفة عند الآفي

عمليات إدارة المعرفة	أنشطة العمليات
1- تكوين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف المعرفة . - الإمساك بها . - التزويد . - تطويرها و تنميتها . - تحديثها وإنعاشها .
2- تنظيم المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - تفسير المعرفة . - تصنيفها . - توحيدها . - تجميعها وتبويبها . - تقييمها . - صيانتها والمحافظة عليها .
3- توزيع المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - تخزين المعرفة . - حمايتها . - تحقيق سبل الوصول إليها . - ثبوتها وإقرارها رسمياً . - جعلها سارية المفعول .
4- تطبيق المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال المعرفة . - استخدامها . - بثها . - نشرها . - التوصل إليها . - المشاركة بها .

أما بالنسبة لكل من (Kim&Lee ، لي وكيم ، 2002م : 169) فيقترح الباحثان استخدام عبارة مراحل إدارة المعرفة ويصنفها إلى أربع مراحل تظهر في الجدول التالي:

الجدول (3) مراحل إدارة المعرفة عند لي وكيم

مراحل إدارة المعرفة	الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة
1- مرحلة المبادرة	<p><u>يكون التركيز على:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - بناء البنية التحتية . - بناء العلاقات الإنسانية . - تطوير المكافآت . - إدارة الثقافة التنظيمية . - تقنية الاتصالات . - بناء قواعد البيانات .
2- مرحلة النشر	<p><u>يكون التركيز على:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تبرير الأفكار . - وضع إجراءات وسياسات التبرير . - استخدام تقنية المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها . - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم . - الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها .
3- مرحلة التكامل الداخلي	<p><u>يكون التركيز على:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق . - هيكلية المعرفة ورسم خريطتها . - استخدام محركات البحث واستراتيجياتها . - اعتماد التقنية في نظم قياس الأداء . - الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .
4- مرحلة التكامل الخارجي	<p><u>يكون التركيز على:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - كفاءة إدارة المعرفة . - الشبكات المتداخلة . - التمويل الخارجي . - إدارة التعاون . - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية . - البريد الإلكتروني . - نظم المشاركة بالمعرفة . - موضوعات التوحيد . - الحصول على معرفة أساسية وشبكية .

كذلك حدد (Daniel&Gupta ، جوياتا و دانييل ، 2002م: 6) مراحل إدارة المعرفة في:

1. قيام المنظمة الجادة بتطوير هياكل وعمليات وجهود متكاملة لاكتساب المعرفة من داخل أو خارج المنظمة .
 2. تعاون أفرادها لتحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة بما يجعلهم ذوي خلفيات وخبرات متنوعة ويعتمدون على طرق مختلفة لأداء الأشياء واعتمادها كآليات استراتيجية أهداف المنظمة وتوليد معارف جديدة باستمرار .
 3. غربة المنظمة للمعارف واختيار المنطقي منها والقابل للتطبيق وبما يحقق لها أهدافها ثم الميزة التنافسية عبر قيام فريق عمل متخصص بعملية التقييم والغربة وتوفير المستلزمات التقنية والبشرية لتقدير المعرفة الأفضل .
 4. نشر المعرفة (الترويج لها) بتغيير ثقافة المؤسسة وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة وتوظيفها في صنع القرارات المؤسسية .
 5. تحقيق ميزة تنافسية باستخدام المعرفة بالشكل الأفضل .
- وقد تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية ، كما أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً ، دون تلك العمليات التي تعنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام ، وبهذا أشير إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة ، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة اغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جيد قبل تطبيقها لتوليد القيمة . إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيها بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها كما يرى (الكبيسي، 2005 : 57-79) ، وستعتمد الباحثة المراحل التي اعتمدها الكبيسي .

1- تشخيص المعرفة :

هي التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة ، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص . فقد أشار (Alvesson,1993) إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها ، بل أن الغامض يتمثل في الدور التي تؤديه في المنظمة ، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة ،

وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة .

وترى الباحثة بأن بتشخيص المعرفة يمكننا من تحديد فجوة المعرفة أو جودة المعرفة الموجودة داخل الجامعات ومن خلالها تستطيع الجامعات الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة يمكن أن تعترض العملية التعليمية .

2- توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها . وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ترى الباحثة بأن توليد المعرفة وخصوصاً في الجامعات يحتاج إلى دعم مالي وإداري للعناصر البشرية العاملة (الأساتذة) حتى تصل جامعاتنا إلى المستوى العالمي والميزة التنافسية .

3- خزن المعرفة :

عمليات خزن المعرفة تعنى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الإدامة والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً و لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها . لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة ، أما الموثقة فتبقى مخزونة بقواعدها .

وطبقاً لـ (Heidig & Vorbeck,2000:119) فإن هناك جملة أساليب لتوزيع المعرفة مثل فرق المشروع وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى ووكلاء المعرفة ، وأشار إلى أن خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية يؤكدون على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين ، أما الآخرون المهتمون في العلاقات المتبادلة فيما بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل .

وترى الباحثة بأن أصحاب الخبرة والمهارة قلائل لذلك يجب على جامعاتنا أن تعمل كل ما في جهدها من أجل الاحتفاظ بهذه الأدمغة والعمل على إبقائها لأن خسران هذه الأدمغة أو مغادرتها للجامعة يعتبر فقدان ثروة عظيمة لها ، لذلك تتمنى الباحثة على الجامعات الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها لأي ظرف طارئ من أجل استثمار هذه المعرفة في بناء كوادر علمية جديدة .

4-توزيع المعرفة :

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفو فلن تولد عائداً مقابل التكلفة ، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية ، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

وأضاف (Snowden,2000:1) أن العديد من الشركات الكبرى باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة ، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة .

وبين (Alavi & Leidner,2001:29) أن المنظمات تستخدم قنوات توزيع للمعرفة ، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي ، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء .

وترى الباحثة بأن توزيع المعرفة بالشكل المناسب على الأساتذة العاملين بالجامعات يعود بالفائدة والمردود الإيجابي للجامعة .

5-تطبيق المعرفة :

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من أبرز عملياتها وتشير هذه العمليات إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة إضافة إلى التطبيق .

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة ، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات ، فقد أشار (Burk,1999:72) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على تطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة ، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير

الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب .

لقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها .

وترى الباحثة أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ، وأن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوفر لديها فالجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد معايير التقييم في هذا المجال ، وقد سبق للباحثة التطرق لهذا الموضوع ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج ، ف نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ وقد تم الإشارة مسبقا إلى أنواع من نماذج المعرفة .

وبعد ما تم استعراضه مسبقا من عمليات إدارة المعرفة بشكل عام ترى الباحثة أن عمليات إدارة المعرفة كما ذكرها (الكبيسي) من تشخيص ثم توليد ثم خزن ثم توزيع ثم تطبيق هذه العمليات المتتالية إذا تم الأخذ بها من قبل الجامعات فسوف تسمو الجامعات في تنمية عناصرها البشرية إلى مستوى ثقافي راقٍ ، تستطيع من خلاله أن تنافس جامعات عربية وعالمية وصلت إلى مستويات عليا من العلم والثقافة .

وبعد أن تم استعراض عمليات المعرفة ترى الباحثة أنه لا بد من الربط بين إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعات المعاصرة وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الرابع .

المبحث الرابع

إدارة المعرفة والجامعات المعاصرة

- ❖ إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة .
- ❖ ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة .
- ❖ سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي .
- ❖ ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية .
- ❖ أهداف التعليم الجامعي في قطاع غزة .
- ❖ الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

المبحث الرابع إدارة المعرفة والجامعات المعاصرة

1- إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة:

هناك اعتراف متزايد بأن المناخ الاقتصادي للعالم يتجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة حيث ستكون المعرفة عزيزة كالثروة الثمينة وبهذا الخصوص يمكن تعزيز التكنولوجيا كأداة مفيدة وبشكل فعال وإدارة رأس مال معرفة المنظمات ، وبالرغم من أن عدة دراسات بحثية قدمت أطر إدارة المعرفة لتلبي متطلبات المنظمات المتخصصة في الحقول المتنوعة للمعرفة، فإن إدارة المعرفة الشاملة لم توجد كتكنولوجيا وسيطة وموجهة نحو الحاجات الظاهرة لمنظمات البحوث التربوية ، ومن هنا ضرورة استخدام مدخل إدارة المعرفة المشكلة كإجابة مطورة لخلق المخزون ولتسهيل الموارد المشتركة في المنظمات البحثية ، ويشمل هذا الإطار المبني على التكنولوجيا عمليات إدارة المعرفة التي تأسر وتدمج موارد المعرفة الواضحة للمنظمات البحثية وهذا الإطار أيضا يدعم الشبكات الاجتماعية التي تتمكن من المساهمة وتشبيد المعرفة الضمنية عن طريق تسهيل التبادلات والتغذية الراجعة عبر الإنترنت .

وإذا حاولنا تطبيق إدارة المعرفة من أجل تعزيز استخدام الموارد البشرية في بيئة الجامعة فإن قضايا تصميم برامج العلم الإلكترونية يمكن أن تحافظ على معرفة المعلم ، حيث إن التعلم الإلكتروني يعد معرفة رئيسية ومصدراً رئيسياً للعديد من الجامعات ، لذا فإن تصميم التعلم الإلكتروني يجب أن يكون جزءاً مهماً من عملية إدارة معرفة الجامعة ومعارف المعلمين والمحاضرين في أي موضوع أو حقل مهم بل يجب أن تدار بطريقة إلكترونية من الجامعة ، التي يمكن أن تستفيد منها في حالة استقالة المعلم أو تقاعده . فمن هنا فإن إدارة المعرفة الشخصية الثقافية ستكتشف من خلال تطوير أنظمة التطوير الإلكترونية بعض المفاهيم في مجال الذكاء الاصطناعي حيث يمكن أن تستخدم في تطوير مثل هذه الأنظمة ، فإمكانية استعمال المعرفة الإنسانية في بيئة الجامعة سوف تحسن الموارد ، ويمكن أن تكون من عوامل تحقيق الجودة وفعالية الكلفة وتزود الجامعة بميزة تنافسية مستمرة

. (www.ahewar-org/debat/show.art.asp?aid=164568)

وترى الباحثة أن ضمان إدارة المعرفة الملائمة ضمن بيئة الجامعة قضية أكثر تعقيداً بسبب تنوع المواضيع من جهة وسلوك الطلاب والمحاضرين من ناحية أخرى ، لذا يتطلب التطبيق والنجاح الفعال الكثير من الجهود التي ستضمن استخدام الرأس مال الثقافي الفكري ضمن بيئة الجامعة ، سيتم التطرق لموضوع تنمية الموارد البشرية في الجامعة في الفصل التالي .

وجاء (في التقرير الصادر عن البنك الدولي) ، أنه من أجل أن تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الحادي والعشرين وتلبيتها بنجاح ، عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفاعلية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكيفها بما يلائم التبدل والتغيير الذي طرأ على كل التعليم العالي وتبني أساليب وصيغ من التنظيم والوظائفية تتسم بقدر أكبر من المرونة لذا يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على دعم العمل بإدارة المعرفة ويتم ذلك من خلال :

- 1- دعم الابتكار بتوليد معرفة جديدة والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية ، وتكيف المعرفة لتصبح ملية لمتطلبات الاستعمال المحلي .
 - 2- الإسهام في تكوين رأس مال بشري بتدريب قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف بمن في ذلك العلماء رفيعو المستوى والمهنيون وأصحاب المهن الخ.
- وتضيف الباحثة وتؤكد أنه من الضروري جدا أن تتبنى جامعاتنا الفلسطينية مبدأ إدارة المعرفة لكي تستطيع هذه الجامعات أن تواكب التقدم الحضاري والتسارع الفكري العالمي من أجل بناء موارد بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية (2002 : 25) .

2- ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة:

اكتسبت إدارة المعرفة في مجال مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي وقد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية ، والذي يعد هو الآخر أي مقومات تعاضم تلك الميزة ومن أجل إدارة المعرفة وممارستها بشكل جيد ومثمر لا بد أن تركز إدارة المعرفة على أسس ثلاث:

- قدرة الجامعات على تكوين رصيد معرفي جديد ، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد إدارة الجامعات من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها .
- نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها .
- تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها ، ومما سبق يتضح أن على الجامعات عند إدارتها أن تتبنى إدارة المعرفة وأن تسير في هذا النهج وفق إستراتيجيات معدة أعدادا جادا وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بممارسات إيجابية وبناءة كي تتمكن من تأدية دورها بفاعلية وتميز (نوناكا وتاكوشي ، 1995 : 3) .

وتقترح الباحثة عرض الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة في الجامعات المعاصرة وفقا لترابطها للعلاقات المتبادلة بينها من خلال نمطين أساسيين من الممارسات على النحو التالي :
أولاً-ممارسات إيجابية وداعمة :

ويقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من العاملين بإدارة الجامعات المعاصرة وتحقق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقسيماها والتشارك فيها (Nonaka & Takeuchi) (نونাকা وتاكوشي ، 1995م : 68) .

وتتناول الباحثة هذه الممارسات الإيجابية من خلال القضايا الخمس الآتية :
القضية الأولى- تحديد فجوة المعرفة :

وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة وللتعامل مع ما تواجهه الجامعات من مواقف (قد تم توضيح فجوة المعرفة بالتفصيل في الفصل السابق) لذا يجب على الجامعات القيام بممارسات معينة لتحديد هذه الفجوة ووضع الاستراتيجية اللازمة لتلافيها ومن أبرز هذه الممارسات :

- 1- إيضاح فجوة المعرفة داخل الجامعات للعاملين بوضوح وشفافية .
- 2- تحديد قوائم للخبراء وخرائط للمعرفة
- 3- إيجاد البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي
- 4- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها ، استئجارها وتوفير الدعم المالي لها (ويج ، 1994 : 77) .

وترى الباحثة أنه من الضروري الاهتمام بردم فجوة المعرفة في الجامعات وتحولها إلى جودة في المعرفة للوصول إلى أفضل المستويات .
القضية الثانية - تحديث وتطوير أنظمة الاتصال :

تعتبر هذه الأنظمة داخل الجامعات من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة ونقلها وتداولها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها وتعتبر الموجودات التكنولوجية من أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة.

ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال :

- أ- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة .
- ب- الإدارة الجيدة للاتصال داخل الجامعات وخارجها .
- ت- توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع العاملين داخل الجامعات .
- ث- إدارة اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخل الجامعة (ويج ، 1994 : 134) .

وترى الباحثة بأنه كلما زادت الجامعات من استخدامها لأجهزة الاتصال الحديثة كلما أصبح الأمر أسهل للتواصل داخلياً وخارجياً من أجل الحصول على الأداء الجيد والمميز وتحقيق الميزة التنافسية .

القضية الثالثة- تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية :

ويحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها الجامعات لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلا بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة الجامعات ونوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها وفي هذا الصدد يؤكد Tece (تيسي، 2000 : 35) أننا عندما ننجح في جعل المعرفة معلومة واضحة للجميع سيكون من السهل تخزينها وإشاعتها ونقلها ومن ثم إعادة استخدامها ، ويتم ذلك من خلال الممارسات الآتية :

- إيجاد منظمة أفقية تعتمد سياسة الباب المفتوح ، وتمكن من تدفق المعرفة .
- عقد الندوات والمؤتمرات وإشراك المنظمات والأفراد فيها .
- تفعيل ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد حول هذا المفهوم .

وترى الباحثة بأن اهتمام الجامعات برفع المستوى العلمي والثقافي للأساتذة لديها سيعمل على رفع مستوى الجامعة إلى أرقى المستويات لأن العلم معرفة وبدون معرفة لا يكون هناك علم

القضية الرابعة - تحفيز على توليد المعرفة ونشرها تداولها :

إن توليد المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة الجامعات وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتساعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ، لذلك يتحتم على إدارة الجامعات دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجيهات إدارة الجامعات ، ومن أهم الممارسات في هذا المجال :

- 1- استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها).
- 2- تنظيم المعرفة وتقييمها - نقل المعرفة واستخدامها (.
- 3-حث الأفراد على التجريب والتعلم والملاحظة وتشجيع مثل هذه الأنشطة.
- 4-الاعتناء بالمبدعين وقبول أفكارهم وتشجيعهم .
- 5-ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافآت.

وترى الباحثة بأن الاهتمام بتنمية الأدمغة البشرية المبدعة في الجامعات من شأنه أن يرفع مكانة الجامعة بين الجامعات الأخرى وأن يرتقي بالمجتمع ككل لأن الجامعة مؤسسة تعبر عن ثقافة المجتمع .

القضية الخامسة - توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها :

إن توظيف المعرفة في الجامعات يسهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية و الابتكار وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارستها أكثر توافقاً مع معطيات العصر ، ومن أهم الممارسات في هذا المجال:

- 1- إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة .
- 2- أن تربط الجامعة بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك .
- 3- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات الجامعة لجميع الأفراد .
- 4- تطوير قواعد وبيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل داخل الجامعة (السلمي ، 2002 : 161) .

وترى الباحثة أن اهتمام الجامعة بتوظيف المعرفة وتوزيعها بالشكل الصحيح ، واستثمارها سيعود بالفائدة على الجامعة وعلى المجتمع الفلسطيني حتى يصل هذا المجتمع إلى مصاف الدول المتقدمة .

ثانياً- ممارسات سلبية ومعيقة :

ويقصد بها جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين والعاملين بالجامعات وتحول دون التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقاسمها والتشارك فيها (نوناكا وتاكوشي ، 2004 : 68)

وتتناول الباحثة هذه الممارسات من خلال القضايا الخمس التالية:-

القضية الأولى : القيادة وأساليب الرقابة التقليدية :

في المنظمات التقليدية تكتسب المعرفة بشكل مجزأ وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين ، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها ، وتعجز القيادات الإدارية في الجامعات عن توظيفها والاستفادة منها وتصبح الجامعات خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم بعضاً ، وعن الجسد الرئيسي للإدارة ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذه القضية :

- 1- القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي في الإدارة .
- 2- عدم تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف .
- 3- نقص دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة .
- 4- التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل وهذا يعيق المشروعات الطليعة .

وترى الباحثة بأن اختيار القيادة الحسنة والقيادة المشاركة والمتعاونة من شأنه ان يخلق أفراداً منتجين معرفياً ، لذلك تتمنى الباحثة من الجامعات أن تحرص على اختيار القيادة الإيجابية وأن تستخدم أساليب تكنولوجية حديثة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج وردم أي فجوة تعمل على إعاقة العمل .

القضية الثانية - عدم قبول التغيير (رفض التغيير) :

التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة ، ولكن من أخطر ما تواجهه المنظمات وخاصة الجامعات عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطيائهم الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية ، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال :

- 1- مقاومة الأفراد للتغيير حفاظا على هويتهم الذاتية أو عدم قدرتهم على فهم الأفكار الجديدة .
- 2- عدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية .
- 3- نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها .
- 4- خوف الأفراد من فقدان أهميتهم الوظيفية مما يدفعهم للاحتفاظ بمعرفتهم الضمنية وعدم التصريح بها .

وترى الباحثة بأن رفض التغيير سيبقي الجامعات كما هي دون تطور أو تقدم ، ونحن الآن نعيش في تسارع مع العلم والتكنولوجيا لذلك تتمنى الباحثة بأن يكون التغيير التي تأخذ به الجامعات تغييراً إيجابياً يؤدي إلى التقدم والتطور وليس إلى التقليد فقط .

القضية الثالثة - غياب الثقافة التنظيمية :

إن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتوليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء الصرح المتعلم وهي الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ولكن غياب هذه الثقافة يحول دون التقدم في مجال المعرفة ، مما يجعل الجامعات عاجزة عن تحقيق الأهداف المتوخاه منها ، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال :

1- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة

2- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة

3- ضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات

وترى الباحثة بأن غياب النظام والثقافة التنظيمية سيؤدي بالجامعة إلى أن تكون أعمالها وإداراتها مفككة وغير منتجة مما سيؤدي إلى إعاقة التطور والتحديث .

القضية الرابعة - قصور أنظمة الاتصال :

سبق للباحثة توضيح أهمية وسائل الاتصال ودورها في استقطاب المعرفة ، ونشرها وتداولها والتشارك فيها ، ولكن بالمقابل فإن أي قصور في هذا المجال يعيق التمكين من المعرفة ويعكس أثرا سلبيا على الجامعات ، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال :

- 1- عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا .
 - 2- عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال .
 - 3- الاكتفاء بأنظمة الاتصال الموجودة بالجامعات وعدم السعي لتطويرها .
 - 4- عدم تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات .
- وترى الباحثة بأن أنظمة الاتصال ضرورية للتواصل داخلياً وخارجياً وخصوصاً للجامعات التي تعتبر مركز علم وثقافة ومعرفة ، لذلك تتمنى الباحثة أن تتوفر داخل الجامعات وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة من أجل مساندة ركب الحضارة .

القضية الخامسة - الافتقار إلى التكامل بين الأنشطة:

لابد للجامعات من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها ، وبين البرامج والأنشطة والعاملين ، بحيث تصبح الجامعات خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق استراتيجية متكاملة ، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال :

- 1- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة .
- 2- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات متعاونة .
- 3- عدم تنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها .
- 4- إهمال التكامل بين النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب والتنظيم والاستخدام (تيسي، 2000 : 35) .

وترى الباحثة بأن العمل بروح الفريق والمشاركة بالبرامج التدريبية داخل الجامعة وتنظيم العمل بشكل متكامل سيخلق مجالاً منتجاً وجيلاً واعياً مثقفاً قادراً على مواكبة تطورات العصر الحديث .

وبعد ما تم عرض ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات سواء أكانت إيجابية داعمة أم سلبية معيقة ترى الباحثة أنه من الضروري أن تلتزم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بالممارسات الإيجابية التي تدفع بالعملية التعليمية إلى الأمام ويتم ذلك من خلال إدراك أهمية المعرفة واكتسابها وتنظيمها ونقلها وتقييمها واستخدامها وتطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج ، وان تبتعد الجامعات عن أي ممارسات معيقة للعملية التعليمية .

3- سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي

حيث تم تحديد عدداً من هذه السمات نوجزها بالنقاط التالية :

- الإدارة الجامعية دون التقيد بالورق :

تشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .

وترى الباحثة بأن الإدارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني أصبح ضرورة ملحة في وقتنا الحاضر ولاسيما في المؤسسات التربوية (الجامعات) .

■ الإدارة الجامعية دون التقيد بالمكان :

حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على الاتصال الدائم والمستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع المؤسسة الجامعية . وترى الباحثة بأن التواصل عبر الانترنت أو المشاركة في المؤتمرات الإلكترونية من شأنه ان يرفع من مستوى الجامعات إلى أرقى الدرجات العلمية .

■ الإدارة الجامعية دون التقيد بالزمان :

أصبح الزمن الحقيقي (24) ساعة في اليوم و (365) يوماً في السنة ، خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل مستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين . وترى الباحثة أن تقوم الجامعات بقطاع غزوة باستثمار الوقت لأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .

■ الإدارة الجامعية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة :

تعتمد المنظمات الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا قيوم جامدة تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لازدهار المعرفة داخل المجتمعات وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي .

وتعد المعرفة هي الناتج النهائي لنشأة البيانات التي يتم تحليلها لاستخراج المعلومات التي تقودنا إلى حصول المعرفة ، ويحدث ذلك كله في إطار دورة لإدارة المعرفة ، حيث لا بد للمعرفة من حدوث لنشأتها وتطويرها ، ومن ثم تنظيمها ، كي يتم تقاسمها ونشرها على أفراد المجتمع المعرفي كله ، كي نتاح لهم القدرة على استخدامها (حسني ، 2003 : 17) .

وترى الباحثة بأن التجديد في الإدارة وفي أنواع وأساليب وطرق ومستويات العمل داخل الجامعة من شأنه أن يرفع بالمستوى الأكاديمي للجامعة ، وتتمنى الباحثة على الجامعات أن تترك الأساليب التقليدية في التعليم وأن تواكب ما هو جديد وحديث في هذا الشأن .

وتضيف الباحثة أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في تحسين وتطوير أسس المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها ، في إطار حرص الجامعة على العمل بإدارة المعرفة ، لذا من

الضروري والضروري جدا تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية إذ إن الجامعات هي أحوج المؤسسات لتطبيق المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها .

5- ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية (الجامعات)

- 1- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم
- 2-تنوع الأنشطة الجامعية وارتباطها .
- 3-0كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة : مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات ، المختبرات ، المستودعات ، الأجهزة والأفراد.
- 4-الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة .
- 5-وصول التغيرات في البيانات إلى موضعها حال اعتمادها .
- 6-توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة (مازن، 2001 : 33) .

وترى الباحثة أن هناك إقبالا شديداً على التعليم في قطاع غزة في كافة المجالات مما أدى إلى تكس في أعداد الطلبة وزيادة الأنشطة الجامعية مما سبب زيادة العبء على الجامعة مع قلة في الموارد المالية والمباني الكافية ، لذا تتمنى الباحثة تطبيق إدارة المعرفة في جامعتنا لكي نخفف من العبء ولكي نستطيع التواصل داخليا وخارجيا من أجل الوصول إلى النهضة الحقيقية والشاملة بالجامعات .

5- أهداف التعليم الجامعي الفلسطيني في قطاع غزة :

- وقد حدد قانون التعليم العالي رقم 11 لسنة 1998م في المادة(4) أهداف التعليم العالي الفلسطيني بما يلي (السلطة الوطنية الفلسطينية،2008: 2) .
- أ- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي،ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميئتها .
 - ب-تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي،ودعم برامج التعليم المستمرة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .
 - ت-تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها .
 - ث-توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ،ودعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي .

ج- العناية بدراسة الحضارة العربية الإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي، والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.

ح- تنمية القيم العلمية والروحية، وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبنتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة .

خ- الإسهام في تقديم العلم وصون الحريات الأكاديمية ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة .

وبذلك تتميز هذه الأهداف بأنها تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني وتتيح الفرص لجميع الطلبة لتحقيق ذاتهم وخدمة مجتمعهم وتمكينهم من الالتحاق بالتعليم العالي ونيل أعلى الدرجات مع الاهتمام بتنمية القيم العلمية والروحية لديهم وتنمية مهاراتهم للإسهام في تأهيل كوادر بشرية مؤهلة في مختلف المجالات العلمية والعملية والثقافية .

6 - الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة :

في ظل أهمية التعليم الجامعي وحاجات المجتمع الفلسطيني ، فقد عمل الشعب الفلسطيني جاهدا في إنشاء الجامعات الفلسطينية، رغبة منه وإصرار على تحصيل العلم، ولمواكبة التطور المستمر والتنافس الكبير الذي يشهده العلم في شتى مجالات الحياة، ويبلغ عدد الجامعات في قطاع غزة أربع جامعات منها ثلاث جامعات تتبع التعليم النظامي وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، أما جامعة القدس المفتوحة فتتبع نظام التعليم عن بعد وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجامعات .

أولاً - الجامعة الإسلامية :

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978م انبثاقا عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954م، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة . بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي : كلية الشريعة التي أصبحت لاحقا كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقا كلية الآداب، ونظرا لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي :التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية تكنولوجيا المعلومات في العام الدراسي 2004-2005م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م .

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجال البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية (الجامعة الإسلامية، 2008).

أهداف الجامعة الإسلامية :

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة والشعب الفلسطيني عامة .
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة .
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع المجتمعات .
- خدمة المجتمع الفلسطيني .

ثانياً - جامعة الأقصى :

سعت جامعة الأقصى منذ نشأتها إلى توفير فرص التعليم لأبناء فلسطين لتجنيبهم مرارة الغربة والدراسة داخل وطننا الحبيب، بدأت الجامعة كمعهد للمعلمين في العام 1955م تحت إدارة الحكومة المصرية وفي العام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية التي أخذت في التطور شيئاً فشيئاً في خططها الدراسية وأقسامها العلمية وأسائنتها وعدد طلابها (جامعة الأقصى، 2008) .

أهداف جامعة الأقصى :

1. تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة .
2. خلق الكفاءات المتميزة وتطويرها وما يتطلبه ذلك من بناء العقل والضمير والسلوك والنظرة الشمولية للحياة .
3. تنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والاهتمام بالثقافية القومية والعالمية .
4. نشر المعرفة وتأصيلها بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص لأبناء الشعب الفلسطيني في مجالات العلوم المختلفة .
5. الاهتمام بشخصية الطالب ومسلكه ومواطنته الصالحة، وتوجيهه إيجابياً لخدمة الوطن والأمة.
6. تنمية الشخصية المستقلة للطالب وصقلها، وتعويده على تحمل المسؤولية وبت روح التعاون لديه والعمل على تكامل شخصيته بتنمية قدراته الفكرية والإبداعية .

ثالثاً - جامعة الأزهر :

أنشئت جامعة الأزهر في عام 1991م بقرار من منظمة التحرير الفلسطينية، وقد بدأت جامعة الأزهر بكليتي الشريعة والقانون والتربية، وفي عام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى الصيدلة والزراعة، الآداب والعلوم الإنسانية، ثم أضيفت لها في عام 1993م كلية سابعة هي الاقتصاد والعلوم الإدارية، وفي عام 1997م تم إنشاء كلية العلوم التطبيقية، ثم تم افتتاح كلية الطب في عام 1999م، وفي عام 2001م تم افتتاح كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (دليل جامعة الأزهر، 2004).

أهداف جامعة الأزهر :

- توفير فرص التعليم العالي للشباب الفلسطيني .
- تعويد الطالب على أسلوب الحوار وتقدير قيمة الرأي المخالف .
- صقل شخصية المتخصص بحيث يتذوق حب المعرفة والاعتزاز بأصالته الحضارة الإسلامية.
- تشجيع البحث العلمي ورعايته .
- تعميق حب الوطن وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية وتقديس قيمة العمل .
- تأصيل العمل الذاتي للأمة والتخلص من التبعية العلمية .
- تشجيع العمل التطوعي وخدمة المجتمع وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية .

رابعاً - جامعة القدس المفتوحة :

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين، حيث بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980م وأقرها المؤتمر العام لليونسكو (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2004) .

وفي عام 1991م، باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي 60.000 ألفاً في العام 2008م، وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م (جامعة القدس المفتوحة، 2008) .

أهداف جامعة القدس المفتوحة :

1. الإسهام في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعلم والتعليم .
2. توفير فرص التعلم والتدريب المستمرين في أثناء الخدمة لمواكبة التطورات في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .
3. إعداد الدارس لكي يتخرج إنسانا يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم معتمدا على نفسه ،ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقدرة على مواجهة التحديات .
4. الإسهام في إكساب المتعلم شخصية محلية وعربية،قوية الانتماء للوطن والأمة .
5. زيادة الاهتمام بشرائح المجتمع المعاقلة مجتمعيا أو ماليا أو جغرافيا للحصول على التعليم العالي، والعمل على تحسين وزيادة فرص إلحاقها بالتعليم العالي والنجاح فيه .

المبحث الخامس

إدارة المعرفة والموارد البشرية

- ❖ مفهوم الموارد البشرية .
- ❖ أهداف تنمية الموارد البشرية .
- ❖ علاقة إدارة المعرفة بالموارد البشري .
- ❖ أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري .
- ❖ العوامل المؤثرة في رأس المال البشري .
- ❖ الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المميزة .

المبحث الخامس إدارة المعرفة والموارد البشرية

مقدمة :

أن أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة ، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا . وبناءً على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات، وعليه تم الإشارة إلى موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها وعنايتها العناية الأكبر ، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى ، مدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها(عبد الستار ، 2006 : 343) .

إن العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه الجامعات فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز ، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، وللوصول إلى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها ، لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية وتمييزها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز وتمكينها من المنافسة في هذا العالم المتغير (بدح ، 2006 : 60) وذلك من خلال القيام بالوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية ، والتدريب ، ونظام الحوافز والمكافآت ، والمشاركة في اتخاذ القرارات).

1- مفهوم الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل ، والاختيار والتعيين ، وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم " (ربايعه، 2003 : 20) .

أن مفهوم الموارد البشرية تقسم إلى قسمين موارد بشرية وأخرى غير بشرية وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله وتتمثل المجموعة الثانية من الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي(أبوبكر ، 2000 : 52) .

وتشتمل تنمية الموارد البشرية على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي كالتالي.

1. تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة .

2. مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية .
3. تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وبشكل خاص ، تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة .
4. قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد .
5. الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين .
6. تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين لأنهما يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى هذا الأداء وتحسينه (مجيد والزيادات ، 2007 : 72) .

2- أهداف تنمية الموارد البشرية :

يمكن إجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .
 2. تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتببات .
 3. يسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية .
 4. الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل .
 5. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد
 6. إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة .
 7. تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة (الصيرفي، 2003: 13).
- وترى الباحثة أنه إذا تم الاهتمام بالموارد البشري داخل الجامعات وتم توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية والأكاديمية له ستصل جامعاتنا إلى مستوى رفيع من المعرفة والثقافة ، وستكون منارة للعلم والمعرفة والثقافة .

3- علاقة إدارة المعرفة بالموارد البشري:

المعرفة وظيفية الإنسان فهي موجودة في المورد البشري ، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا وأن يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها في تطبيقها .

إن القادة الفاعلين يواجهون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يرتكزون على القيم والمصادقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم لدى المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بالمهام الآتية:

- 1- تدريب العاملين .
- 2- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة .
- 3- توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي .
- 4- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة.
- 5- يكافئون جهود العاملين المميزين.
- 6- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل .
- 7- يعطون جزءا من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي.
- 8- يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية (عبد السنتار ، 2006 : 350) .

وتؤكد الباحثة على أهمية الاستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي فوجد دولة مثل الصين واليابان قد حققت معدلات عالية للنمو الاقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتتبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازا على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، كما أن ما يشهده العالم الآن خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلي ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري لذلك يجب التعرف إلى أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري .

4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :

- جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية بمنظر متعدد الأبعاد
- **البعد الثقافي :** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله .
- **وترى الباحثة بأن كلما زادت ثقافة العنصر البشري كلما كان أقدر على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبصورة أفضل .**
- **البعد الاقتصادي :** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

وترى الباحثة أنه من الضروري تدريب الموارد البشرية في الجامعات على كل ما هو جديد حتى نصل إلى مستوى الجامعات المعاصرة .

● **البعد الاجتماعي :** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات .

وترى الباحثة بأن الإنسان المتعلم المثقف الواعي لديه القدرة على حل المشكلات ومواجهتها بصورة أفضل من الإنسان غير المتعلم وغير الواعي .

● **البعد العلمي :** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

وترى الباحثة بأن الإنسان المتعلم أكثر قدرة على البحث والابتكار والتطوير من الإنسان غير المتعلم ، فالمتعلم هو القادر على إحداث نقلة نوعية ومعرفية داخل المؤسسات التربوية أو غير التربوية .

● **البعد الأمني :** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار .

(www.hrdiscussion.com)

وترى الباحثة بأنه كلما زادت نسبة البطالة في المجتمع زادت المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والعكس لو استطعنا أن نحول مجتمعنا إلى مجتمع متعلم سنصل من خلاله إلى الاستقرار الأمني والاستقرار في جميع المجالات .

بعد التعرف على ما سبق من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري تقول الباحثة هل جميع الدول تتساوى في المعرفة وفي إدارتها وكمية ونوعية الموارد البشرية لديها ، لا بد من وجود عوامل مؤثرة في استثمار رأس المال البشري .

5- العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري :

يرتبط الاستثمار بالرأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى ومن هذه العوامل :-

✓ **العوامل الجغرافية :** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها .

فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد والنرويج والدينمارك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة ، بينما في المناطق المعتدلة الحرارة يبدأ من السادسة ، أما العطلات الدراسية الصيفية ففي معظم البلاد العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر لارتفاع درجة الحرارة في هذه الفترة ، بينما تبدأ هذه العطلة في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فبراير، لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية ، كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي وفي كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية بتعلق بطبيعة البيئة ساحلية أو زراعية أو صناعية أو صحراوية ضمن محتويات المناهج التدريبية .

وترى الباحثة بأن العوامل الجغرافية في دولتنا فلسطين تمتاز بجو معتدل دافئ يساعد على نشأة جيل متعلم واعي ، فلا توجد في دولتنا برودة قاسية تقف حائلاً أمام التعليم ولا توجد حرارة شديدة تعيق العملية التعليمية .

✓ **العوامل السكانية** : يتأثر الاستثمار في الرأس المال البشري بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمرحلة التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية ، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق

وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية في الجانب الكمي على حساب الجانب النوعي مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات .

وترى الباحثة بأن المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة يعاني من ازدحام سكاني في المدارس والجامعات لذا تتمنى الباحثة من الوصول إلى حلول لمواجهة هذه الزيادة المستقبلية .

✓ **العوامل الاجتماعية** : وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسيخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها .

أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها .

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكوين المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به ، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده إلى تحديد حجم شمولية التعليم وفرصه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه .

وترى الباحثة بأن المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة يعتبر مجتمعاً متماسكاً من الناحية الاجتماعية وذلك بسبب وحدة كل من الدين واللغة والعادات والتقاليد لغالبية المجتمع وهذا ساعد على تماسك المجتمع .

✓ **العوامل الاقتصادية :** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجال أنشطتها .

وترى الباحثة بأن العوامل الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني بقطاع غزة تعاني من نقص في الموارد وقلة في رأس المال ورغم ذلك يحاول هذا المجتمع ان يتخطى كل الصعاب ولا يجعل هذه الأمور تقف حائلاً أو عائقاً أمام التعليم .

العوامل السياسية : حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه فالأيدلوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأس مالية عن تلك الدول ذات الأيدلوجية الاشتراكية ، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته (www.hrm-group.com)

وترى الباحثة بأن هناك تماسكاً واتفاقاً في إعداد المناهج وطرق تنفيذها في المجتمع الفلسطيني دون وجود أي عوائق سياسية وهذا يساهم في رفع مستوى التعليم في المجتمع الفلسطيني .

وتضيف الباحثة أنه ليست تلك العوامل فقط هي التي تؤثر في استثمار وتنمية المورد البشري بل هناك عوامل خاصة بالمورد البشري نفسه تعمل على نجاح وتفوق منظمة أو مؤسسة ما عن مؤسسة أخرى ومن هذه العوامل و الصفات التي يجب أن تتوفر في المورد البشري و تساهم في جودة العمل.

6- الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المميزة :

- ❖ أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين ، أي أن يتوافر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها (كما في حالة أن يكون للمنظمة مثلا قدرة تدريبية متميزة تعمل على بناء وتنمية مهارات العاملين فيها بطريقة غير مسبوقه وبتقنيات غير متوفرة للمنافسين) .
 - ❖ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات .
 - ❖ أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى غير قابلة للتقليد ، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هي نوع من الموارد التي يصعب تقليده .
- (السلمي ، 2001 : 113) .

وتذكر الباحثة أنه من أجل الوصول إلى كفاءة وتميز وأداء للموارد البشرية وتنميتها بالصورة التي تجعل منها موارد تتماشى مع متطلبات هذا العصر الحالي وتتماشى مع التسارع العلمي والتكنولوجي لا بد لهذه الموارد أن تشارك في التدريب - نظام الحوافز والمكافآت - المشاركة في اتخاذ القرار - التقييم . نبدأ بالبداية بالتدريب .

- التدريب :

التدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف ، كما يعرف التدريب بأنه النشاط الفعلي الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية ، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها (رابعة ، 2003 : 53) .

ومن أهم متطلبات تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسة بنجاح ، هو تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة ، لذا فمن الضروري التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها ، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها ، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة دون استثناء (ضياء الدين ، 2004 : 151) .

وقد أشار الخطيب إلى أن التدريب واجب وظيفي ومتجدد ، لكل العاملين في مؤسسة الجامعة أو غيرها من المؤسسات التعليم العالي ، حيث إن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر ، يهدف إلى إثراء المعرفة وتنميتها ، وكذلك إلى إثراء مهارة الفرد وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاية والفعالية ، وفي ضوء ذلك فالتدريب يعني بعناصر ثلاثة أساسية

- 1- تنمية المعرفة والتي تتناول الجوانب الكلية للعمل .
- 2- زيادة مهارة الفرد وقدرته على أداء العمل .
- 3- تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل (الخطيب ، 2000: 42) .

مزايا التدريب :

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها ، ومن هذه المزايا.

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية
2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية
3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة
4. تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم لزيادة قدراتهم على تطوير العمل
5. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة (عبد الباقي، 2002: 210) .

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن التدريب يعد من أهم متطلبات نجاح تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسة ، فتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وتنفيذ دورات بشكل دوري من قبل الإدارة يخدم تطوير وكفاءة العاملين وتنميتهم .

- نظام الحوافز والمكافآت

نظام التعويضات والحوافز عبارة عن " جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظف مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة ، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة وتشمل التسهيلات المقدمة في بيئة العمل (أبوشيخة ، 2005: 112) .

كما يعرف الحافز بأنه : " مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب ، من خلال توفير مجموعة من الظروف في جو العمل تؤدي إلى إشباع رغبات الأفراد عن طريق العمل (رابعة ، 2003 : 78) .

شروط الحوافز المادية

- ❖ مكافآت عادلة : يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس شخصية .
- ❖ توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريباً من الوقت الذي تم فيه العمل وذلك حتى يربط العامل بين الأداء وبين الحافز .

❖ ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين ، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز .

❖ منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة .

❖ استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية ، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة.

❖ استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق .

وترى الباحثة أن الحوافز المادية والمعنوية ضرورة تعزز روح الولاء والانتماء للعاملين داخل المؤسسة ، وتزيد من تنمية روح التعاون وروح الفريق مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

- المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن العمليات الإدارية أو القيادية ، بما تتضمنه من قدرات وكفايات في صناعة القرارات هي التي تشكل العامل الحاسم في زيادة الكفاءة والفعالية لمؤسسات التعليم الجامعي وتطويرها وتحديثها ، بالإضافة إلى أنها المسؤولة عن الاستثمار الأمثل للموارد المادية والتقنية والبشرية وتعزيز الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية لتلك المؤسسات (معاينة وسالم ، 2008: 127) كما أن غالبية الجامعات العربية تفتقر إلى الفعالية وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها ، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط ، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية ، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين ، ولا توجد أي سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين أو إداريين ، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء (المقابلة ، 2006: 36) .

ويعتبر نجاح القائد في وظيفته هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من أجله يتخذ القرار ، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون مشاركة أعضائها في اتخاذ القرار وإنما ينبغي أن يوضع الهدف مع الجماعة ، وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرار و تحديد الهدف إلى شعور الأفراد بأن نجاح هذا القرار للوصول إلي الهدف يعنيهم كما يعني المشرف عليهم (العنزي ، 2005 : 212) .

كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم بمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة ، وغالبا ما يتعرض متخذ القرار لمشكلة تتطلب منه تحديد حل إزاءها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة

للاختيار ، فالتوصيل إلى أفضل البدائل تتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل ومقارنة تلك النتائج المتوقعة لانتقاء العائد منها (المقابلة ، 2004 : 45).
وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة أن تتبنى مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين ، ويشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم بالإضافة للمستهلكين ، وهذا يتطلب جهاز كفاء لنظم المعلومات في المنظمة (أحمد وحافظ ، 2003 : 164) .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة ، وإعداد أداة الدراسة ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وبيان إجراءات الدراسة ، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها في معالجة النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات .

منهج الدراسة:

تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً ، ويمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها. (الأغا، الأستاذ، 1999، 83) ، ويعد هذا المنهج مناسباً لأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) للعام الدراسي 2010م - 2011م ، والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً ،

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الجامعة	مجتمع الدراسة	النسبة
1	جامعة الأقصى	595	45.45 %
2	الجامعة الإسلامية	390	29.79 %
3	جامعة الأزهر	263	20.1 %
4	جامعة القدس المفتوحة	61	4.66 %
	المجموع	1309	100 %

(45.45%) من أفراد العينة من جامعة الأقصى، و(29.79 %) من الجامعة الإسلامية، و(20.1 %) من جامعة الأزهر، و (4.66 %) من القدس المفتوحة.

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من مجموعتين :
العينة الاستطلاعية :

تم تطبيق الاستبانة على (60) أكاديمياً من الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بغرض التأكد من صلاحية الاستبانة ولحساب صدق وثبات الأداة .

العينة الفعلية :

تم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة ، والعينة الطبقية مناسبة وذلك لأن الباحثة اختارت نوعيات مختلفة من المجموعات تشتمل على عناصر غير متجانسة ، في حين أن كل مجموعة تمثل مفردات أو عناصر متجانسة (عفانة ، 1997 : 9) .

وقد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديمي ، وكذلك قامت الباحثة باختيار أفراد العينة من كل جامعة بنسبة 15% من عدد الأكاديميين بكل جامعة .
والجداول التالية توضح توزيع واختيار أفراد العينة .

جدول (2)

نوع الجامعة لأفراد العينة

النسبة %	عينة الدراسة	نوع الجامعة
45.4	89	الأقصى
29.6	58	الإسلامية
19.9	39	الأزهر
5.1	10	القدس المفتوحة
100.0	196	المجموع

(45.4%) من أفراد العينة من جامعة الأقصى، و(29.6%) من الجامعة الإسلامية، و(19.9) ، من جامعة الأزهر، و(5.1 %) من القدس المفتوحة.

جدول (3)

نوع الجنس لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
82.1	161	ذكور
17.9	35	إناث
100	196	المجموع

شكل الذكور في العينة نسبة (82.1%) ، وكذلك شكلت الإناث نسبة (17.9%) في العينة.

جدول (4)

المسمى الوظيفي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
44.4	87	محاضر
39.3	77	أستاذ مساعد
10.7	21	أستاذ مشارك
5.6	11	أستاذ
100.0	196	المجموع

شكل المحاضرين في العينة نسبة (44.4%) ، بينما (39.3%) أستاذ مساعد، و 10.7% منهم أستاذ مشارك، و 5.6% منهم دكتوراه.

جدول (5)

المؤهل التعليمي أفراد العينة

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
47.4	93	ماجستير
52.6	103	دكتوراه
100.0	196	المجموع

تبين أن (52.6%) من أفراد العينة حاصلين على دكتوراه، و (47.4%) حاصلين على

ماجستير.

جدول (6)

عدد سنوات الخبرة أفراد العينة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
30.6	60	5-1
37.2	73	10-6
20.9	41	15-7
11.2	22	من 16 فأكثر
100.0	196	المجموع

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد وجد أن (37.2%) منهم من 6-10 سنوات، و (30.6%) منهم من 1-5 سنوات، و (20.9%) منهم من 7-15 سنة وكذلك (11.2%) منهم من 16 سنة فأكثر.

جدول (7)

التخصص لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	التخصص
47.9	94	آداب
24.0	47	التربية
15.8	31	علوم
12.2	24	تجارة وإدارة
100	196	المجموع

لوحظ أن (47.9%) منهم تخصصهم آداب، و (24%) منهم تربية، و (15.8%) علوم، و (12.2%) منهم تجارة وإدارة .

أداة الدراسة :

استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية :
بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من الأكاديميين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية :

- صياغة فقرات الاستبانة.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين من أجل اختيار مدي ملاءمتها لجمع البيانات ، ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين .
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المحكمون ، وقد بلغت عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم (104) فقرة ، ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية .
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (50) فقرة ، ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية .
- تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (60) أكاديمياً ، وبعد إجراء الصدق والثبات تم حذف الفقرة (8) في المحور الأول وبذلك أصبحت الأداة مكونة من (49) فقرة.

تصحيح الاستبانة :

تم إعطاء وزن مدرج لكل فقرة وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً ، كبيرة ، مهمة ، قليلة ، قليلة جداً) ، وكانت الأوزان كالتالي (5، 4 ، 3 ، 2 ، 1) لمعرفة دور إدارة المعرفة ، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (50، 245) درجة ، والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية

أبعاد الاستبانة :

وهكذا تكونت الاستبانة من (49) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي :

- 1- البعد الأول : متطلبات إدارة المعرفة (9) فقرات .
- 2- البعد الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (20) فقرة .
- 3- البعد الثالث : عمليات إدارة المعرفة (10) فقرات .
- 4- البعد الرابع : تنمية الموارد البشرية (10) فقرات .

1- صدق الاستبانة :

أولاً- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في تخصص أصول التربية ، والمناهج وطرق التدريس ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ، ومدى انتماء الفقرات إلى الدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات (50) فقرة .

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي الاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (60) أكاديمياً من خارج عينة الدراسة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، والجدول التالي يوضح ذلك :

معادلة بيرسون (ثورانديك وهيجن ، 1991 : 82) .

$$r = \frac{n \text{ مج (س} \times \text{ص)} - (\text{مج س} \times \text{مج ص})}{\sqrt{\{n \text{ مج (س)}^2 - (\text{مج س})^2\} \{n \text{ مج (ص)}^2 - (\text{مج ص})^2\}}}$$

1. معاملات الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول متطلبات إدارة المعرفة والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (8):

الجدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول " متطلبات إدارة المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم .	0.78	دالة عند 0.01
2.	تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة .	0.78	دالة عند 0.01
3.	تمتلك الجامعة الخبرات الفنية والإدارية الكافية .	0.78	دالة عند 0.01
4.	تمتلك الجامعة أفرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم .	0.77	دالة عند 0.01
5.	لدى الجامعة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية .	0.78	دالة عند 0.01
6.	لدى الجامعة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة ، الوزارات)	0.77	دالة عند 0.01
7.	تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها .	0.79	دالة عند 0.01
8.	لدى الجامعة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع .	0.01	غير دالة عند 0.01
9.	تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة .	0.78	دالة عند 0.01
10	تحول الجامعة البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة	0.80	دالة عند 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.77-0.80) ، ما عدا الفقرة (8) فقد كانت غير دالة، لذلك تم حذفها من الاستبانة . وهذا يدل على أن الفقرات قوية ومنتمية للبعد بشكل جيد .

2- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (9) :

الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات " مع الدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.72	11. تعتمد الجامعة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرها المختلفة .
دالة عند 0.01	0.70	12. تهتم الجامعة بحوسبة المكتبات من أجل توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة
دالة عند 0.01	0.75	13. لدى الجامعة نظام مشترك للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى .
دالة عند 0.05	0.70	14. يتوفر الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعده على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي .
دالة عند 0.01	0.68	15. يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للاطلاع على ما هو جديد .
دالة عند 0.01	0.59	16. يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للتواصل مع الطلبة داخل وخارج الجامعة
دالة عند 0.01	0.69	17. تمتلك الجامعة شبكة انترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي).
دالة عند 0.01	0.70	18. تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية للتعليم للجهات المحلية والخارجية .
دالة عند 0.01	0.76	19. توفر الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية
دالة عند 0.05	0.58	20. توفر الجامعة خدمة البريد الالكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمعنيين الآخرين من الموظفين
دالة عند 0.01	0.51	21. يقدم موقع الجامعة على شبكة الانترنت خدمات مميزة .
دالة عند 0.01	0.65	22. تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات
دالة عند 0.01	0.74	23. تهتم الجامعة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير ومستمر .
دالة عند 0.01	0.62	24. لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الكتب النادرة .
دالة عند 0.01	0.68	25. لدى الجامعة مكتبة لخدمة احتياجات القارئ والباحثين في معظم المجالات .
دالة عند 0.05	0.68	26. لدى مكتبة الجامعة قسم خاص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية - ومرئية مضغوطة.
دالة عند 0.01	0.48	27. لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الميكروفيلم
دالة عند 0.01	0.64	28. لدى مكتبة الجامعة اتصال مستمر بالناشرين وباعة الكتب .
دالة عند 0.01	0.75	29. تمتلك الجامعة تكنولوجيا معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً .
دالة عند 0.01	0.76	30. يتوفر داخل الجامعة أجهزة وبرمجيات حاسوب متطورة .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.48-0.76). وهذا يدل على أن الفقرات قوية ومنتمية للبعد بشكل جيد .

3- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: (عمليات إدارة المعرفة) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (10):

الجدول (10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث " عمليات إدارة المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.81	31. تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث .
دالة عند 0.01	0.78	32. تمتلك الجامعة محافظة خاصة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية .
دالة عند 0.01	0.80	33. تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية .
دالة عند 0.05	0.85	34. تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها أسلوب ورش التعلم المنظم .
دالة عند 0.01	0.78	35. تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل .
دالة عند 0.01	0.81	36. تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)
دالة عند 0.01	0.86	37. تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخليا من خلال الفرق المتنوعة معرفياً .
دالة عند 0.01	0.85	38. تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر .
دالة عند 0.01	0.81	39. تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها .
دالة عند 0.01	0.85	40. تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.78-0.86). وهذا يدل على أن الفقرات قوية ومنتمية للبعد بشكل جيد .

4- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: (تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (11):

الجدول (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع " تنمية الموارد البشرية " مع الدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.81	41. تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها .
دالة عند 0.01	0.84	42. تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية .
دالة عند 0.01	0.81	43. تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة .
دالة عند 0.05	0.73	44. تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الأساتذة الأكاديميين .
دالة عند 0.01	0.77	45. تمنح الجامعة مكافئات للأساتذة على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الأداء المميز في العمل .
دالة عند 0.01	0.86	46. تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة
دالة عند 0.01	0.83	47. تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات .
دالة عند 0.01	0.83	48. تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للأساتذة في الجامعة .
دالة عند 0.01	0.69	49. تقوم الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل .
دالة عند 0.01	0.70	50. تبتعد الجامعة عن التقييم للموظفين وفق التحزب السياسي .

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.69-0.86) . وهذا يدل على أن الفقرات قوية ومنتمية للبعد بشكل جيد .

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى ، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

الأبعاد	المجموع	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع 1
البعد الأول	0.90	1	0.81	0.80	0.68
البعد الثاني	0.93	0.81	1	0.81	0.66
البعد الثالث	0.93	0.80	0.81	1	0.79
البعد الرابع	0.85	0.68	0.66	0.79	1
الدرجة الكلية	1	0.90	0.93	0.93	0.85

يتضح من الجدول السابق أن الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وهذا يدل على الأستبانة وأبعادها جيدة واطمئنت الباحثة بذلك لاستخدامها .

2- ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية: Split-Half method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون فكانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل (0.97) وبعد تطبيق معادلة تعديل الثبات لسبيرمان براون (Spearman-Brown) والجدول (13) يوضح ذلك:

$$r_{\text{ث}} = \frac{2r}{r+1}$$

$$r+1$$

(ثورانديك وهيجن ، 1991 : 78) .

الجدول (13)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.96	0.94	10	البعد الأول
0.97	0.96	20	البعد الثاني
0.97	0.96	10	البعد الثالث
0.94	0.91	10	البعد الرابع
0.98	0.97	50	الدرجة الكلية

* تم استخدام معادلة جتمان لان النصفين غير متساويين.

وكان بعد التعديل فوق (0.98) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات
تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (14) يوضح ذلك:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن} - 1}{\text{ن}} \text{ (مجموع تباينات الأسئلة)}$$

ن . 1 تباين الدرجات الكلية

(أبو حطب ، وعثمان ، 1984 : 89)

الجدول (14)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.55	10	البعد الأول
0.77	20	البعد الثاني
0.57	10	البعد الثالث
0.57	10	البعد الرابع
0.83	50	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات أعلى من (0.54) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات ومعالجتها قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

Social Science Stochastic Package for ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للمقياس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار T لعينتين مستقلتين.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الأول .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثاني .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الثالث .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الرابع .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض الخامس .
- ❖ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرض السادس .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

تتناول الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال قيام الباحثة بتطبيق استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية ، وذلك بهدف التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتحليل الباحثة للنتائج ومناقشتها وتفسيرها من أجل التعرف إلى درجة ممارسة الأكاديميين في الجامعة الفلسطينية لإدارة المعرفة ، والخروج بتوصيات للعمل بها .

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي والذي نصه " ما دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

قامت الباحثة بالإجابة على التساؤل الرئيس من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية :

1- ما درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها

(ن = 196)

الترتيب في المجال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الأبعاد
1	0.57	8.30881	25.6582	5029	9	متطلبات إدارة المعرفة
4	0.47	14.76985	47.4898	9308	20	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
3	0.54	8.54159	27.0153	5295	10	عمليات إدارة المعرفة
2	0.56	9.81696	27.9184	5472	10	تنمية الموارد البشرية
	0.52	37.78921	128.0817	25104	49	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (57%) ، وحصل البعد الرابع : تنمية الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (56%) ، وحصل البعد الثالث : عمليات إدارة المعرفة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (54%) ، وحصل البعد الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على وزن نسبي (47%) . ويتضح أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%) ، وهي نسبة غير مرتفعة . ومن خلال الجداول التالية تفسر الباحثة درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة في كل بعد من أبعاد الاستبانة .

الجدول (16)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعد متطلبات إدارة المعرفة: (ن = 196)

م	متطلبات إدارة المعرفة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم .	512	2.6122	1.06826	52	5
2.	تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة .	525	2.6786	1.02969	53	2
3.	تمتلك الجامعة الخبرات الفنية والإدارية الكافية .	446	2.2755	0.96907	45	9
4.	تمتلك الجامعة أفرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم .	459	2.3418	0.96103	46	8
5.	لدى الجامعة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية .	493	2.5153	1.08829	50	6
6.	لدى الجامعة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة ، الوزارات)	532	2.7143	1.08604	54	1
7.	تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها .	476	2.4286	1.00256	48	7
8.	تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة .	522	2.6633	1.05679	53	3
9.	تحول الجامعة البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة	522	2.6633	0.97079	53	4

يتضح من الجدول السابق :

أن أعلى 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (6) والتي تنص : لدى الجامعة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة ، الوزارات) ، حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (54) .
- الفقرة (2) : والتي تنص :تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة ، حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (53) .
- الفقرة (8) والتي تنص : تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة ، حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (53) .

إن أقل 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (3) والتي تنص : تمتلك الجامعة الخبرات الفنية والإدارية الكافية ، حصلت على المرتبة التاسعة بوزن نسبي (45) .
- الفقرة (4) والتي تنص : تمتلك الجامعة أفرادا لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم ، حصلت على المرتبة الثامنة بوزن نسبي (46) .
- الفقرة (7) والتي تنص : تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها ، حصلت على المرتبة السابعة بوزن نسبي (48) .

وتفسر الباحثة ذلك بأن : الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تفتتح الكليات ، وتقبل الطلبة ، بناءً على دراسة مسبقة واعتمادا على حاجة المجتمع المحلي لمثل هؤلاء الخريجين ويكون قبول الطلبة داخل الكليات ليس عفويا ، إنما بناءً على خطة مدروسة ومتفق عليها مع وزارة التعليم العالي ومع الجامعات الفلسطينية المحلية المجاورة وحتى لا يكون هؤلاء الخريجون عبئاً على الدولة ولا يشكلون أي نوع من أنواع البطالة ، بل يكونون عنصرا منتجا ونافعا وهذا يؤكد حرص الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على السير ضمن إدارة معرفية محددة واضحة المعالم وضمن استراتيجية فعالة ومؤثرة تكسب الجامعة قدرة على تحقيق النجاح والزيادة في الكفاءة الجامعية وإكسابها العديد من المميزات .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كانجس (2006) التي أكدت على أن إدارة المعرفة تمثل استراتيجية فعالة ومؤثرة في تحقيق النجاح للمؤسسة وإكسابها الكفاءة والتميز .

وتضيف الباحثة أنه بالإضافة إلى أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تسير وفق خطة مدروسة إلا أنها أيضا تعقد الاجتماعات الدورية مع الكليات والعمادات من أجل مناقشة القضايا الهامة والعمل بروح الفريق ، ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية وهذا إن دل على شيء دل على كفاءة العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية والأخذ بمبدأ الإدارة المعرفية ، حيث إن هذه الجامعات تستخدم أكثر من قاعدة للبيانات للوصول إلى المعرفة والمعلومات الهامة التي تدفع بالعملية التعليمية داخل الجامعات إلى الإمام والتقدم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نيوتن (2004) التي أكدت بأن جميع أعضاء الفريق يتفاعلون بشكل مستمر لتبادل المعرفة ونقل المعلومات والمعارف واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم العملية التعليمية .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة هاشم (2005) التي أكدت على قصور في جهود المعرفة وقصور في التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية .
وتضيف الباحثة بأن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وإن كانت حديثة النشأة مقارنة بالجامعات العربية والعالمية حيث لا يزيد عمر الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة عن العشرين عاما إلا أنها تحاول الارتقاء بالمستوى العلمي لها ، لذلك ترى الباحثة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بحاجة إلى تواصل مع الجامعات العربية والعالمية من أجل الارتقاء بالمستوى الفني والإداري لتصل إلى ما هو أفضل منه الآن للنهوض بالعملية التعليمية ومسايرة ركب الحضارة والتقدم التكنولوجي الحديث .

وتضيف الباحثة بأن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لديها مجموعة من الكفاءات العملية ذوي الخبرة العالية ولكن ليس هناك استثمار إيجابي كافٍ لمثل هذه الكوادر في الجامعات الفلسطينية من أجل بناء كوادر علمية جديدة تحمل الراية من بعدهم .
وتوصلت الباحثة إلى نتيجة هامة وهي أنه رغم الظروف الصعبة التي يمر فيها شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة إلا أن بعض الجامعات تحرص الحرص الشديد على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية والمتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل.

الجدول (17)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: (ن = 196)

م.	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
10.	تعتمد الجامعة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرها المختلفة .	445	2.2704	1.03445	45	13
11.	تهتم الجامعة بحوسبة المكتبات من أجل توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة	461	2.3520	1.02959	47	12
12.	لدى الجامعة نظام مشترك للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى .	504	2.5714	1.05247	53	5
13.	يتوفر الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعده على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي .	389	1.9847	1.06928	39	19
14.	يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للاطلاع على ما هو جديد .	399	2.0357	1.04942	40	18
15.	يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للتواصل مع الطلبة داخل وخارج الجامعة .	462	2.3571	1.12546	47	11
16.	تمتلك الجامعة شبكة انترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي).	403	2.0561	1.08695	41	15
17.	تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية للتعليم للجهات المحلية والخارجية .	473	2.4133	1.04151	48	9
18.	توفر الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية .	480	2.4490	99869.	48	8
19.	توفر الجامعة خدمة البريد الالكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمعنيين الآخرين من الموظفين .	498	2.0306	1.04223	40	17
20.	يقدم موقع الجامعة على شبكة الانترنت خدمات مميزة .	303	1.5459	0.87292	30	
21.	تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات .	399	2.0357	0.93026	40	16
22.	تهتم الجامعة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير ومستمر .	481	2.4541	1.05875	49	7
23.	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الكتب النادرة .	543	2.7704	1.12926	55	3
24.	لدى الجامعة مكتبة لخدمة احتياجات القارئ والباحثين في معظم المجالات .	465	2.3724	0.97615	47	10
25.	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية - ومرئية مضغوطة.	524	2.6735	1.09802	53	4
26.	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الميكرو فيلم .	650	3.3163	1.16440	66	1
27.	لدى مكتبة الجامعة اتصال مستمر بالناشرين وياعة الكتب .	581	2.9643	1.15192	59	2
28.	تمتلك الجامعة تكنولوجيا معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً .	507	2.5867	1.09901	51	6
29.	يتوفر داخل الجامعة أجهزة وبرمجيات حاسوب متطورة .	441	2.2500	1.05915	45	14

يتضح من الجدول السابق :

أن أعلى 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (26) والتي تنص لدى مكتبة الجامعة قسم للاطلاع على الميكروفيلم ، حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (66) .
- الفقرة (27) : والتي تنص : لدى مكتبة الجامعة اتصال مستمر بالناشرين وباعة الكتب ، حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (59) .
- الفقرة (23) والتي تنص : لدى مكتبة الجامعة قسم للاطلاع على الكتب النادرة ، حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (55) .

أن أقل 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (20) والتي تنص : يقدم موقع الجامعة على شبكة الانترنت خدمات مميزة ، حصلت على المرتبة العشرون بوزن نسبي (30) .
- الفقرة (13) والتي تنص : يتوفر الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعده على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي ، حصلت على المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي (39) .
- الفقرة (21) والتي تنص : تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات ، حصلت على المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي (40) .

وتفسر الباحثة ذلك بأن : الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وبالرغم من الظروف

الصعبة وقلة الموارد المالية إلا أنها تهتم بتطوير المكتبات ، وتعطي الأولوية للاهتمام بتوفير الكتب النادرة والمراجع الحديثة وتوفير كل الأجهزة المتقدمة والمتطورة لتسهيل العملية التعليمية ، ومساعدة الباحثين لإعداد أبحاث ودراسات حديثة .

وتضيف الباحثة بأن كل جامعة من جامعات غزة لديها صفحة على الانترنت تتضمن

العديد من المعلومات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها وكلياتها ومكتباتها ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حرص إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها إلى الارتقاء بأنفسهم والعمل على تقديم مستمر يفوق تقدم جامعات عربية مجاورة لنا إذا تمت المقارنة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كارولين (2002) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة ترتبط

بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية .

وترى الباحثة أنه وبالرغم من وجود خاص على شبكة الانترنت لكل جامعة من الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة ، هذا الموقع معد بطريقة مرتبة ومنظمة وموجود عليه الكثير من

المعلومات المفيدة ومتوفر به قسم خاص للمكتبة الالكترونية يستطيع الجميع الدخول إليه والاستفادة من الأبحاث الموجودة به والتواصل مع الجامعات الأخرى ، إلا أن هناك قصور من بعض الأساتذة في استخدام موقع الجامعة.

كما وتوجد في بعض الجامعات ما يسمى بالبوابة الالكترونية حيث يستطيع كل أستاذ التواصل مع إدارة الجامعة ومع طلابه بشكل مستمر وبسهولة ، إلا انه يوجد عدم الاكتراث من بعض الأساتذة لتلك التقنية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاشم (2005) التي توصلت إلى وجود قصور في جهود المعرفة وأسس التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رزوقي (2004) التي توصلت إلى أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة بينما أصبحت التكنولوجيا هي الأداة المساعدة لاستمرار التنافس وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة حجازي (2004) التي توصلت إلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبيئة المناسبة للعمل ومسايرة ركب التحضر والتكنولوجيا من أجل تحقيق التنمية الشاملة داخل المؤسسات .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أبوقبه (2004) التي توصلت إلى أن الوزارات المركزية في الأردن تطبق إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء استخدام نظام المكتبات الالكترونية .

وتضيف الباحثة أنه وبالرغم من وجود مختبر للحاسوب في كل جامعة وتوفير بعض أجهزة الحواسيب داخل مكاتب الهيئة التدريسية ، إلا أنه لا يوجد العدد الكافي من الحواسيب التي تفي بإعداد الأساتذة حتى يتمكن كل أستاذ جامعي من استخدام الحاسوب والانترنت بشكل سهل ، ويعود ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية وعدم توفر الأماكن والغرف الكافية للهيئة التدريسية ، وكما **وترى الباحثة** أن القصور في استخدام الانترنت من قبل بعض الأساتذة يعود إلى انشغال الأساتذة في أكثر من عمل .

كما وأن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تحرص على المشاركة في المؤتمرات العلمية سواء أكانت داخلية أم خارجية وقد لاحظت الباحثة أن هناك أعداداً مقبولة من المشاركين في هذه المؤتمرات رغم القيود الخارجية من قبل الاحتلال ، إلا أن هذه الجامعات تعمل كل ما في وسعها وجدها من أجل المشاركة والاستفادة من هذه المؤتمرات حتى ولو كانت المشاركة الكترونية ، وتتمنى الباحثة المزيد من الأبحاث العلمية والمشاركات الدولية الفعالة لجميع الهيئات التدريسية لكافة الكليات .

الجدول (18)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعث عمليات إدارة المعرفة: (ن = 196)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عمليات إدارة المعرفة
9	52	1.01408	2.6122	512	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث .
1	56	0.90235	2.8367	556	تمتلك الجامعة محفظة خاصة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية .
7	53	1.03091	2.6990	529	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية .
4	54	1.02214	2.7398	537	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها أسلوب ورش التعلم المنظم .
	49	1.00428	2.4592	482	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل .
8	52	0.94000	2.6173	413	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) .
3	55	1.04719	2.7959	548	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخليا من خلال الفرق المتنوعة معرفياً .
5	54	1.01164	2.7194	533	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر .
2	56	1.04942	2.8214	553	تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها .
6	54	1.11861	2.7143	532	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين .

يتضح من الجدول السابق :

أن أعلى 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (31) والتي تنص : تمتلك الجامعة محفظة خاصة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية ، حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (56) .
- الفقرة (38) : والتي تنص : تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها ، حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (56) .

- الفقرة (36) والتي تنص : تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخليا من خلال الفرق المتنوعة معرفياً ، حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (55) .

أن أقل 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (34) والتي تنص : تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل ، حصلت على المرتبة العاشرة بوزن نسبي (49) .

- الفقرة (35) والتي تنص : تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) ، حصلت على المرتبة التاسعة بوزن نسبي (52) .

- الفقرة (30) والتي تنص : تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث ، حصلت على المرتبة الثامنة بوزن نسبي (52) .

وتفسر الباحثة ذلك أنه : وبالرغم من القيود المفروضة على المجتمع الفلسطيني

والمجتمع في قطاع غزة خاصة إلا أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لا تدخر جهداً في البحث عن المعرفة الخارجية واستثمارها داخليا من أجل النهوض والارتقاء بالعملية التعليمية ، ولكي تثبت للعالم أننا شعب لا يقل في مستواه الثقافي والعلمي عن أي شعب آخر .

وتضيف الباحثة بأن سير العمل داخل الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يسير بالتشاور

والتعاون ما بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس حيث تقوم الجامعات بتوزيع العمل من خلال فرق متنوعة ومختصة كل في مجاله داخل الكليات ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حرص الإدارة في الجامعات على سير العمل وفق خطة مدروسة ووفق تعاون وتشاور مشترك ما بين الإدارة والعاملين داخل الجامعة ، كما وتتمنى الباحثة مزيداً من التطور في استخدام هذه الفرق لتعم الفائدة على الجميع .

كما أنه يجب زيادة عدد هؤلاء الخبراء ليس في كل جامعة إنما لكل قسم من أقسام الجامعة

(الكليات) للنهوض بالعملية التعليمية ومعالجة المشاكل الموجودة داخل الأقسام .

وتوصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تقوم

وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل داخل الكليات بالجامعة إلا أن زيادة عدد الطلبة والعاملين بالجامعات الفلسطينية جعل هناك عبئاً على القائمين بالمراقبة والمتابعة ، مما أدى إلى قصور في المتابعة في بعض الأحيان .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النعيمي ونجم (2006) التي جاء بها أنه مازال رأس المال

الفكري في الجامعات العربية يعاني من ضعف الاهتمام سواء على مستوى القياس والمحاسبة أو على مستوى التقييم .

كما وتمتلك جميع الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تتعلق بطبيعة عملها فهناك أنظمة تتعلق بالعاملين وهناك أنظمة تتعلق بالطلبة وهناك أنظمة أخرى تتعلق بعلاقة الجامعة وسياساتها بالجامعات الأخرى ، وهذا يدل على حسن الإدارة المعرفية داخل الجامعات الفلسطينية وتنمى الباحثة من الجميع الاطلاع على هذه القرارات من أجل التقيد والالتزام بها للنهوض والارتقاء التعليمي .

الجدول (19)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لبعث تنمية الموارد البشرية: (ن = 196)

م	تنمية الموارد البشرية	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
40.	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في انجاز أعمالها ونشاطاتها .	469	2.3929	1.07358	49	10
41.	تراعى الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية .	528	2.6939	1.18459	53	8
42.	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة .	559	2.8520	1.12480	57	5
43.	تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الأساتذة الأكاديميين .	501	2.5561	1.24114	51	9
44.	تمنح الجامعة مكافآت للأساتذة على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الأداء المميز في العمل .	587	2.9949	1.22578	59	2
45.	تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة و الابتكارية وسرعة الاستجابة	582	2.9694	1.22750	59	3
46.	تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات .	563	2.8724	1.15428	57	4
47.	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للأساتذة في الجامعة .	533	2.7194	1.27212	54	7
48.	تقوم الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل .	600	3.0612	1.20526	61	1
49.	تبتعد الجامعة عن التقييم للموظفين وفق التحزب السياسي .	550	2.8061	1.36369	56	6

يتضح من الجدول السابق :

أن أعلى 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (48) والتي تنص : تقوم الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل ، حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (61) .
- الفقرة (44) : والتي تنص : تمنح الجامعة مكافئات للأساتذة على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الأداء المميز في العمل ، حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (59) .
- الفقرة (45) والتي تنص : تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة و الابتكارية وسرعة الاستجابة ، حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (59) .

أن أقل 3 فقرات في هذا البعد كانت :

- الفقرة (40) والتي تنص : تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها ، حصلت على المرتبة العاشرة بوزن نسبي (49) .
- الفقرة (43) والتي تنص : تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الأساتذة الأكاديميين ، حصلت على المرتبة التاسعة بوزن نسبي (51) .
- الفقرة (41) والتي تنص : تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية ، حصلت على المرتبة الثامنة بوزن نسبي (53) .

وتفسر الباحثة ذلك بأن : الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعمل على زيادة وتحسين

سير العملية التعليمية للارتقاء بالطلبة وتحسين مستواهم العلمي والأكاديمي ، لذلك تخصص الجامعة لجنة رقابة خاصة تقوم بزيارات تفتيشية لاكتشاف الأخطاء والقصور وتقييم العمل الذي يقوم به الأساتذة الأكاديميون في الجامعة .

وهذا عمل متميز يجعل الجميع يلتزم بالأداء والقرارات التي تتخذها الجامعة ، كما وتتميز الجامعات الفلسطينية بإشراك الموظفين في بعض الاجتماعات الخاصة بالأقسام والكليات والعمادات من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرار ، وتدعيماً له ومن أجل المرونة والابتكار وسرعة التطبيق وحسن الأداء ، ونشر روح التعاون بين العاملين وحتى يشعر كل أكاديمي بأهميته وأن هذا القرار الذي شارك في اتخاذه يجب الالتزام به .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الملاك والأثري (2002) التي أكدت على ضرورة تشجيع العاملين داخل المؤسسة على المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذه الأجواء ، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نيوتن (2004) التي توصلت إلى أن على جميع أعضاء الفريق التفاعل المستمر وأن يتم بناء القرارات على مدى حجم المعرفة التي لديهم ثم بعد ذلك يتم تحديد نقطة القرار الواحد لكل مجموعة ، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع (دراسة أبو قبه 2002) التي أكدت على أن إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرار .

وتقدم الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة منحاً للأساتذة الأكاديميين بناءً على الأداء والبحث الجيد ، وتتمنى الباحثة من الأساتذة مزيداً من التميز في العمل والابتكار والمشاركة في الأبحاث للارتقاء بالمستوى العلمي للجامعة ، ورفع مكانتها بين الجامعات العربية والعالمية ، وعلى الجامعات الفلسطينية زيادة تلك المكافآت والحوافز لتحفيز الأساتذة الأكاديميين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القطارنة (2006) التي توصلت إلى ضرورة وجود نظام للحوافز يشجع العاملين في الوزارات على تطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها . وترى الباحثة أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تولي اهتماماً كبيراً بالأكاديميين من خلال التوزيع المناسب لهم كل على حسب مؤهله وخبرته داخل الكليات من أجل أن يقدم كل أستاذ أفضل ما لديه وأفضل ما يملكه من خبرة علمية ومعرفية لتزويدها وإكسابها إلى طلابه والنهوض بالمستوى العام لهم .

كما وترى الباحثة أن الحوافز المادية وإن كانت مهمة من أجل رفع مستوى الولاء للجامعة والانتماء حيث إن هذا الولاء والانتماء يعملان على تحسين الأداء للأساتذة مما يعود بالنفع الإيجابي على الجامعة وعلى الطلبة .

إلا أن على الأساتذة الأكاديميين أن يكون مستوى الانتماء والولاء مرتفعاً بغض النظر عن الحوافز المادية لأن هذا الصرح الحضاري الذي يعملون به ومن أجله هو عمل عظيم يجب أن يقدموا له كل اهتمام وخبرة وتفانٍ للوصول إلى أفضل المستويات .

كما وتوصلت الباحثة إلى أن الجامعات في قطاع غزة تعتمد على أهل الخبرة والاختصاص في إنجاز كل عمل من أعمالها وتتمنى الباحثة من الجامعات الفلسطينية إعطاء الأولوية للاهتمام بالخبرات المعرفية لهؤلاء المختصين كل في مجاله وحسب قدرته بغض النظر عن أي تدخلات أو اعتبارات .

تفسير عام على السؤال الأول :-

وتوصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة الأساتذة الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة قد حصلت على نسبة (52%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بسبب صعوبة الأوضاع التي مرت ولا تزال تمر بها تلك الجامعات حتى الآن .

تتفق مع دراسة القطارنة (2006) التي أكدت على أن مستوى توفر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية كانت بدرجة متوسطة ، ومع دراسة حجازي (2005) التي توصلت إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها ولكن بدرجة محدودة تقريباً .

وتختلف هذه النتيجة عن دراسة الغامدي (2008) التي أثبتت أن درجة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل الإدارات التعليمية في مدينة جدة قد حظيت باهتمام ضعيف ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنبي (2008) التي توصلت بأن جامعة أم القرى لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة وتختلف أيضا مع دراسة الوديان (2007) التي توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة حيث أن هذه الدراسة توصلت بأن درجة ممارسة العاملين لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بلغت 52%

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) (Independent - Sample T-Test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسط الدرجات بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، ويتضح ذلك من خلال جدول (20):

جدول (20)

يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط الدرجات

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	ذكر	161	25.1925	8.37818	1.6	0.09 غير دالة
	أنثى	35	27.8000	7.73761		
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	ذكر	161	46.5466	14.70967	1.9	0.05 دالة
	أنثى	35	51.8286	14.46799		
عمليات إدارة المعرفة	ذكر	161	26.3602	8.58600	2.3	0.02 دالة
	أنثى	35	30.0286	7.75540		
تنمية الموارد البشرية	ذكر	161	27.4845	9.75648	1.3	0.18 غير دالة
	أنثى	35	29.9143	9.98932		
الدرجة الكلية	ذكر	161	125.5839	38.00108	2	0.04 دالة
	أنثى	35	139.5714	35.05734		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 196 ومستوى دلالة (0.05) تساوى 1.65

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الدرجات بالنسبة للمحاور، وذلك لصالح الإناث، حيث إن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية وبذلك تم رفض الفرض عند مستوى معنوية 0.05، وتبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المحور الثاني البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وذلك لصالح الإناث، كما تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث عمليات إدارة المعرفة وذلك لصالح الإناث

وتفسر الباحثة ذلك : بأن دخول الإناث في مجال العمل في المجتمع الفلسطيني وخصوصا داخل الجامعات يعتبر حديث إذا ما قورن بتاريخ دخول الذكور لهذا المجال ، أو بعمر الجامعة لهذا تحرص الإناث على إثبات ذواتهن ووجودهن من خلال تنمية المهارات والخبرات ومسايرة التقدم التكنولوجي والمشاركة في الأبحاث والمؤتمرات حتى تثبت لنفسها وللمجتمع أنها قادرة على خوض هذا الغمار والتنافس فيه مع الذكور والحصول على أفضل النتائج بالرغم من انشغال الإناث بأعمال منزلية واجتماعية تفوق الذكور .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة طاجشكندي (2008) التي أثبتت وجود فروق دالة تعزى لمتغير الجنس .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) التي أثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) .

للتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين مستويات المسمى الوظيفي وهي (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) بالنسبة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (21)

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للمسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	94.567	3	31.522	0.453	0.71 غير دالة
	داخل المجموعات	13367.530	192	69.623		
	المجموع	13462.097	195			
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	369.861	3	123.287	0.561	0.64 غير دالة
	داخل المجموعات	42169.118	192	219.631		
	المجموع	42538.980	195			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	92.164	3	30.721	0.417	0.74 غير دالة
	داخل المجموعات	14134.790	192	73.619		
	المجموع	14226.954	195			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	53.661	3	17.887	0.183	0.90 غير دالة
	داخل المجموعات	18739.032	192	97.599		
	المجموع	18792.694	195			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1189.411	3	396.470	0.275	0.84 غير دالة
	داخل المجموعات	277275.283	192	1444.142		
	المجموع	278464.694	195			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 192) = القيمة الجدولية (2.6).

تبين من الجدول السابق ما يلي :

بالنسبة للدرجة الكلية أتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة وتساوى (0.27) وهي أصغر من قيمة (F) الجدولية وتساوى (2.6) عند مستوى 0.05 ، وبذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية _ بقطاع غزة ، أما بالنسبة لأبعاد الاستبانة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة فقد تبين عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين المسمى الوظيفي ، ودرجات الاستبانة.

وتفسر الباحثة ذلك : بأن عدم وجود فروق لدور إدارة المعرفة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، بأن جميع الأكاديميين يحرصون على العمل الدؤوب من أجل تحسين مستواهم العملي والأكاديمي ومواكبة التقدم التكنولوجي ، وذلك من خلال الأبحاث العلمية والمشاركة بالمؤتمرات المستمرة وبهذا تجد الباحثة أن غالبية الأساتذة لديهم حضور فعال في المجالات والدوريات العلمية وهذا يدل على أنهم يمارسون دور إدارة المعرفة بشكل جيد وتتمنى الباحثة منهم مزيداً من العطاء والتقدم ووجود تنافس شريف بينهم يخدم العملية التعليمية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) والمحاميد (2008) والغامدي(2008) والمومني (2005) التي أثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2008) التي أثبتت وجود فروق دالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير المؤهل التعليمي (ماجستير - دكتوراه).

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) (Independent - Sample T-Test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسط الدرجات بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، ويتضح ذلك من خلال جدول (22):

جدول (22)

يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط الدرجات

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	ماجستير	93	25.1398	8.02251	0.82	0.40 غير دالة
	دكتوراه	103	26.1262	8.57113		
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	ماجستير	93	46.0968	13.81167	1.2	0.21 غير دالة
	دكتوراه	103	48.7476	15.54419		
عمليات إدارة المعرفة	ماجستير	93	26.1720	8.27729	1.3	0.19 غير دالة
	دكتوراه	103	27.7767	8.74355		
تنمية الموارد البشرية	ماجستير	93	27.6667	9.92946	0.34	0.73 غير دالة
	دكتوراه	103	28.1456	9.75726		
الدرجة الكلية	ماجستير	93	125.0753	36.06794	1.05	0.29 غير دالة
	دكتوراه	103	130.7961	39.25566		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 194 ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.65

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الدرجات بالنسبة للمحاور، مما يدل على أن الحاصلين على ماجستير ودكتوراه لهم المتوسط نفسه ولديهم الدرجات ذاتها، وبذلك يتحقق الفرض عند مستوى معنوية 0.05 .
أما بالنسبة لأبعاد مقياس دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة فقد تبين عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي ودرجات الاستبانة.

وتفسر الباحثة ذلك : بأن عدم وجود فروق دالة بين الأساتذة الأكاديميين من ذوي المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) بأن الجميع لديهم خبرة في إدارة المعرفة لتنمية أنفسهم ، وتحسين المستوى العام لديهم ، كما تبين عدم وجود فروق في جميع محاور إدارة المعرفة بين الأكاديميين ويرجع ذلك إلى أن الجميع يكتسبون الخبرات نفسها في المعرفة ويطبقونها الدرجة ذاتها ، وكانت تتمنى الباحثة أن يكون هناك فروق بين الأساتذة الأكاديميين كل حسب خبرته وقدرته على المشاركة في الأبحاث والمؤتمرات العلمية والخبرة المعرفية في إدارة المعرفة إضافة إلى أن إدارة المعرفة كانت ترتئي أن يكون هناك منافسة من أجل أن ينهض كل من الأساتذة على حسب مؤهله بتطبيق إدارة المعرفة ومسيرة ركب الحضارة والتقدم والاشتراك في تكنولوجيا المعلومات للحصول على أبحاث علمية جديدة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفا (2008) ومع طاجشكندي (2008) حيث أثبتت عدم وجود فروق ذات دالة تعزى إلى المؤهل العلمي ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (2007) ودراسة الوديانى (2007) التي أثبتت وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لعدد سنوات الخبرة (1-5، 6-10، 7-15، من 16 فأكثر) .

للتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين مستويات عدد سنوات الخبرة وهي (1-5، 6-10، 7-15، من 16 فأكثر) بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (23)

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	50.491	3	16.830	0.24	0.86 غير دالة
	داخل المجموعات	13411.606	192	69.852		
	المجموع	13462.097	195			
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	92.243	3	30.748	0.13	0.93 غير دالة
	داخل المجموعات	42446.737	192	221.077		
	المجموع	42538.980	195			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	150.723	3	50.241	0.68	0.56 غير دالة
	داخل المجموعات	14076.231	192	73.314		
	المجموع	14226.954	195			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	478.708	3	159.569	1.6	0.17 غير دالة
	داخل المجموعات	18313.986	192	95.385		
	المجموع	18792.694	195			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2424.988	3	808.329	0.56	0.64 غير دالة
	داخل المجموعات	276039.706	192	1437.707		
	المجموع	278464.694	195			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 192) = القيمة الجدولية (2.6) .

تبين من الجدول السابق ما يلي :

بالنسبة للدرجة الكلية أتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة وتساوي (0.56) وهي أصغر من قيمة (F) الجدولية وتساوي (2.6) عند مستوى 0.05 ، وبذلك يمكن القول بأنه

لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .

أما بالنسبة لأبعاد مقياس دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة فقد تبين عدم وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة، ودرجات الاستبانة.

وتفسر الباحثة: عدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في دور ممارسة العاملين لإدارة المعرفة يعود إلى أن إدارة المعرفة علم جديد ويحاول الجميع اكتساب هذا العلم لتنمية أنفسهم والنهوض بالعملية التعليمية ، وكانت تتمنى الباحثة أن يكون هناك فروق في إدارة المعرفة ومحاورها بحسب سنوات خبرة الأستاذ الأكاديمي لكي يتم التفاعل ما بين الخبرة القديمة وما بين العلم الحديث للوصول إلى نهضة علمية متطورة .

وترى الباحثة أنه يجب على الأساتذة الأكاديميين زيادة استخدامهم لإدارة المعرفة واستخدام التكنولوجيا الحديثة ليس فقط من أجل الأبحاث العلمية ولكن للتواصل مع الطلبة لنصل إلى ما يسمى بالتعليم الإلكتروني .

هذا وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طاشكنندي (2008) والغامدي (2008) التي أثبتت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من العتيبي (2007) والمحاميد (2008) والشرفا (2008) التي أثبتت وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير التخصص (تربية - آداب - تجارة - علوم) .

للتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين مستويات التخصص وهي (تربية، آداب، تجارة وإدارة، علوم) بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية _ بقطاع غزة ،ويوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (24)

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للتخصص.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	700.429	3	233.476	3.513	0.016 دالة
	داخل المجموعات	12761.668	192	66.467		
	المجموع	13462.097	195			
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	2678.677	3	892.892	4.301	0.006 دالة
	داخل المجموعات	39860.303	192	207.606		
	المجموع	42538.980	195			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	468.045	3	156.015	2.177	0.092 غير دالة
	داخل المجموعات	13758.910	192	71.661		
	المجموع	14226.954	195			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	518.624	3	172.875	1.816	0.14 غير دالة
	داخل المجموعات	18274.070	192	95.177		
	المجموع	18792.694	195			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	14362.314	3	4787.438	3.480	0.017 دالة
	داخل المجموعات	264102.380	192	1375.533		
	المجموع	278464.694	195			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 192) = القيمة الجدولية (2.6) .

تبين من الجدول السابق ما يلي :

بالنسبة للدرجة الكلية أتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة وتساوى (3.48)

وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية وتساوى (2.6) عند مستوى 0.05 ، وبذلك يمكن القول بأنه

توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .

أما بالنسبة لأبعاد استبانة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية _ بقطاع غزة فقد تبين وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين التخصص، ودرجات الاستبانة، ما عدا البعد الثالث والرابع .

ولبيان اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدى والجدول (25) يوضح

ذلك :

جدول (25)

اختبار شيفيه البعدى لمعرفة اتجاه الفروق في بعد متطلبات إدارة المعرفة تبعاً للتخصص

الأبعاد	التخصص	مقارنة التخصص مع باقي التخصصات	الفروق لشيفية	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	تربية	آداب	2.1499-	0.595
		تجارة	3.8475	0.319
		علوم	8642.	0.961
	آداب	تربية	2.1499	0.595
		تجارة	5.9974	0.026
		علوم	3.0141	0.238
	تجارة	تربية	3.8475	0.319
		آداب	5.9974	0.026
		علوم	2.9833	0.515
	علوم	تربية	8642.-	0.961
		آداب	3.0141-	0.238
		تجارة	2.9833	0.515

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة بين الأكاديميين تخصص آداب وتجارة فقط .

ولبيان اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار (شيفيه البعدى) والجدول (26)

يوضح ذلك :

جدول (26)

اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تبعاً للتخصص

الأبعاد	التخصص	مقارنة التخصص مع باقي التخصصات	الفروق لشييفية	مستوى الدلالة
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	تربية	آداب	5.9502-	0.203
		تجارة	5.7491	0.472
		علوم	8592.-	0.993
	آداب	تربية	5.9502	0.203
		تجارة	11.6994	0.010
		علوم	5.0910	0.276
	تجارة	تربية	5.7491	0.472
		آداب	11.6994	0.010
		علوم	6.6083	0.310
	علوم	تربية	8592.	0.993
		آداب	5.0910-	0.276
		تجارة	6.6083	0.310

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بين الأكاديميين تخصص آداب وتجارة فقط .

وترى الباحثة من خلال الجداول السابقة وجود فروق في إدارة المعرفة وكذلك في محور متطلبات إدارة المعرفة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية للمحور، وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعطي اهتماماً كبيراً بإدارة المعرفة ومتطلباتها كما وتعمل على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من استخدام الانترنت والوسائل الحديثة في المكتبات وحرص إدارة الجامعات على توفير أجهزة حاسوب حديثة وأجهزة تقنية أخرى .

كما تبين وجود فروق في هذه المحاور يعود إلى الأساتذة في كليتي الآداب والتجارة إذ أنهم أكثر حرصاً واستخداماً ومعرفة بمتطلبات إدارة المعرفة مقارنة بباقي الكليات الجامعية الأخرى وذلك بسبب كثرة استخدام التكنولوجيا من أجل إعداد الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات وفي التواصل أيضاً مع الطلبة ، أما بالنسبة لكلية التجارة فطبيعة عملها أيضاً والمناهج التي تدرس بها تحتم استخدام تلك التكنولوجيا الحديثة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جيلفورد (2006) ودراسة شاودري وهنجس (2002) التي توصلت إلى فروق دالة تعزى لمتغير التخصص .
وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الشرفا (2008) والمومني (2005) التي أثبتت عدم وجود فروق دالة تعزى للتخصص .

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير نوع الجامعة (الأزهر - الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) .

للتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين نوع الجامعة وهي (الإسلامية، الأقصى، الأزهر، القدس المفتوحة) بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (27)

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي أدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لنوع الجامعة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
متطلبات إدارة المعرفة	بين المجموعات	2792.402	3	930.801	16.7	0.000
	داخل المجموعات	10669.694	192	55.571		
	المجموع	13462.097	195			
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	6296.767	3	2098.922	11.1	0.000
	داخل المجموعات	36242.213	192	188.762		
	المجموع	42538.980	195			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	3150.353	3	1050.118	18.2	0.000
	داخل المجموعات	11076.601	192	57.691		
	المجموع	14226.954	195			
تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	4074.954	3	1358.318	17.7	0.000
	داخل المجموعات	14717.740	192	76.655		
	المجموع	18792.694	195			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	62989.119	3	20996.373	18.7	0.000
	داخل المجموعات	215475.575	192	1122.269		
	المجموع	278464.694	195			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 192) = القيمة الجدولية (2.60).

تبين من الجدول السابق ما يلي :

بالنسبة للدرجة الكلية اتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة وتساوي (18.7) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية وتساوي (2.60) عند مستوى 0.05 ، وبذلك يمكن القول بأنه توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .

أما بالنسبة لأبعاد استبانة دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة فقد تبين وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين نوع الجامعة، ودرجات الاستبانة .

ولبيان اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي

توضح ذلك :

جدول (28)

اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد متطلبات إدارة المعرفة تبعاً لنوع الجامعة

الأبعاد	الجامعات	مقارنة الجامعة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفية	مستوى الدلالة	
متطلبات إدارة المعرفة	القدس المفتوحة	الإسلامية	4.6310	0.352	
		الأقصى	4.1539-	0.427	
		الأزهر	2.2231-	0.871	
	الإسلامية	القدس المفتوحة	4.6310	4.6310	0.352
		الأقصى	8.7850	8.7850	0.000
		الأزهر	6.8541	6.8541	0.000
	الأقصى	القدس المفتوحة	4.1539	4.1539	0.427
		الإسلامية	8.7850	8.7850	0.000
		الأزهر	1.9309	1.9309	0.612
	الأزهر	القدس المفتوحة	2.2231	2.2231	0.871
		الإسلامية	6.8541	6.8541	0.000
		الأقصى	1.9309-	1.9309-	0.612

يتضح من الجدول السابق أنو توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة بين الأكاديميين غي

الجامعة الإسلامية وبين جامعة الأقصى والأزهر .

جدول (29)

اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تبعاً لنوع الجامعة

الأبعاد	الجامعات	مقارنة الجامعة مع باقي الجامعات	الفروق لشييفية	مستوى الدلالة
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	القدس المفتوحة	الإسلامية	5.5517	0.211
		الأقصى	3.5449-	0.582
		الأزهر	2.7564-	0.790
	الإسلامية	القدس المفتوحة	5.5517-	0.211
		الأقصى	9.0967-	0.000
		الأزهر	8.3081-	0.000
	الأقصى	القدس المفتوحة	3.5449	0.582
		الإسلامية	9.0967	0.000
		الأزهر	7885.	0.961
	الأزهر	القدس المفتوحة	2.7564	0.790
		الإسلامية	8.3081	0.000
		الأقصى	7885.-	0.961

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعة الإسلامية وبين جامعتي الأقصى والأزهر .

جدول (30)

اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد عمليات إدارة المعرفة تبعاً لنوع الجامعة

الأبعاد	الجامعات	مقارنة الجامعة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفية	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	القدس المفتوحة	الإسلامية	4.6310	0.352
		الأقصى	4.1539-	0.427
		الأزهر	2.2231-	0.871
	الإسلامية	القدس المفتوحة	23.4	0.003
		الأقصى	1.9	0.957
		الأزهر	0.22	1.000
	الأقصى	القدس المفتوحة	25.3	0.000
		الإسلامية	1.97	0.957
		الأزهر	2.19	0.838
	الأزهر	القدس المفتوحة	23.17	0.001
		الإسلامية	0.22	1.000
		الأقصى	2.19	0.838

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعة الإسلامية وبين جامعتي الأقصى والأزهر .

جدول (31)

اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في بعد تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع الجامعة

الأبعاد	الجامعات	مقارنة الجامعة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفية	مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	القدس المفتوحة	الإسلامية	6.1897	0.238
		الأقصى	4.5674-	0.487
		الأزهر	8846.-	0.994
	الإسلامية	القدس المفتوحة	6.1897-	0.238
		الأقصى	10.7571-	0.000
		الأزهر	7.0743-	0.002
	الأقصى	القدس المفتوحة	4.5674	0.487
		الإسلامية	10.7571	0.000
		الأزهر	3.6828	0.191
	الأزهر	القدس المفتوحة	8846.	0.994
		الإسلامية	7.0743	0.002
		الأقصى	3.6828-	0.191

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق في متطلبات إدارة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعة الإسلامية وبين جامعتي الأقصى والأزهر .

وتفسر الباحثة ذلك : بأن وجود فروق دالة في إدارة المعرفة يعزى لمتغير الجامعة على جميع محاور الاستبانة وعلى الدرجة الكلية وهذا يدل على وجود تنافس حقيقي وشريف ما بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة للارتقاء بالعملية التعليمية والنهوض بها للوصول إلى مكانة مرموقة بين الجامعات المتميزة .

وقد وجدت الباحثة أن الفروق موجودة ما بين الجامعة الإسلامية وجامعتي الأقصى والأزهر في كل محاور الاستبانة وهذه الفروق تعود إلى أن الجامعة الإسلامية من الجامعات المتميزة بالمباني الحديثة ، والتطور في استخدام التكنولوجيا الحديثة والاشتراك في المؤتمرات العلمية العربية والعالمية بشكل مستمر ودوري ، كما وتعمل الجامعة على إيفاد مجموعة من الأساتذة الأكاديميين إلى الخارج لاكتساب الخبرات وتنمية المهارات واستكمال للدراسات العلمية ، كما وتحرص الجامعة على توفير الحوافز المناسبة للأكاديميين حرصاً منها على المحافظة على

إبقاء هؤلاء الأكاديميين كرموز تفتخر بهم الجامعة ، كما وتعمل الجامعة على التوأمة مع بعض الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من الخبرات التي تم تطبيقها في هذه الدول .

وترى الباحثة أن جامعة الأقصى بالرغم من زيادة عدد الأكاديميين فيها عن باقي الجامعات المحلية وتعدد مباني الجامعة إضافة إلى كونها جامعة حديثة النشأة مقارنة بجامعات الأزهر والجامعة الإسلامية وقلّة الموارد المالية لها وقلّة الحوافز للأكاديميين مقارنة بالجامعات الأخرى مما ساعد على وجود فروق لصالح الجامعة الإسلامية .

أما بالنسبة لجامعة الأزهر فتبين وجود فروق بينها وبين الجامعة الإسلامية وهذا يعود إلى أن جامعة الأزهر هي الجامعة العملاقة من حيث إعداد الطلبة والمباني المنتشرة في بقعة محدودة ، مع قلّة الإمكانيات وكثرة الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها الجامعة الا أنها تحاول جادة أن تصل إلى دور إيجابي وهام في تحسين المسيرة التعليمية والنهوض والارتقاء بهذه الجامعة لتكون منارة علم ومعرفة .

خلاصة الدراسة

* إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%) . وكان البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (57%) ، وحصل البعد الرابع : تنمية الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (56%) ، وحصل البعد الثالث : عمليات إدارة المعرفة على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (54%) ، وحصل البعد الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على وزن نسبي (47%) .

* وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث ، وتبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المحور الثاني البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وذلك لصالح الإناث ، كما تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المحور الثالث عمليات إدارة المعرفة وذلك لصالح الإناث

* لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية _ بقطاع غزة .

* عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

* لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة .

* توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة . أما بالنسبة لأبعاد الاستبانة فقد تبين وجود فروق في متطلبات إدارة المعرفة ، وفي البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة

* توجد فروق جوهرية دالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى . أما بالنسبة لأبعاد الاستبانة فقد تبين وجود فروق جوهرية بين نوع الجامعة، وجميع أبعاد الاستبانة .

توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت إليها فان الباحثة توصي بالآتي

- 1- أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة .
- 2- إيجاد قسم للتخطيط ومستشار وخبير بكل جامعة .
- 3- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة .
- 4- توفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي .
- 5- تطوير مكاتب الجامعة بكل ما هو حديث ، وإشراكها مع مواقع مكاتب الجامعات العربية والمحلية .
- 6- تخصيص مساق إدارة المعرفة كمتطلب جامعي لكل التخصصات .
- 7- تحفيز وتكريم الأكاديميين الذين يشاركون في المؤتمرات والأبحاث العلمية .
- 8- إعداد دورات تدريبية في إدارة المعرفة للأكاديميين وخاصة الذكور .
- 9- تفعيل البوابة الأكاديمية في الجامعات بين الطلاب والأكاديميين .
- 10- إشراك الأكاديميين داخل الأقسام في اتخاذ القرار .
- 11- العمل على تنشيط الأكاديميين بأقسام التربية والعلوم على ممارسة إدارة المعرفة .
- 12- بث روح التنافس الشريف بين الأكاديميين ذوى الخبرة الطويلة .
- 13- المنافسة الشريفة بين الجامعات في ممارسة إدارة المعرفة .
- 14- العمل على تحسين البنية التحتية للجامعات الفلسطينية .

المقترحات :

بعد إتمام هذا العمل فقد رأت الباحثة أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تغطيتها من قبل الباحثين فلذلك تقترح الباحثة إجراء مزيداً من الدراسات حول :

1. دراسة مقارنة بين درجة ممارسة الأكاديميين لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وكليات المجتمع .
2. دراسة ممارسة الأكاديميين لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بأدائهم من وجهة نظر عمداء الكليات .
3. دراسة ممارسة الأكاديميين لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمستوى التحصيل العلمي للطلبة .
4. دراسة استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات الفلسطينية وعلاقته بإدارة المعرفة .
5. برنامج إرشادي مقترح لتفعيل دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية .
6. إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة .

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أبو بكر ، مصطفى حمودة (2000) : التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
2. أبو حطب ، فؤاد وعثمان ، سيد (1984) : التقييم النفسي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
3. أبو دولة ، جمال وصالحية ، لؤي (2004) : " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد القادسية ، المجلد 2 ، العدد الثالث ، عمان ، ص 45 - 63 .
4. أبو دية ، عماد (2004) : برنامج مقدم لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، 28/أبريل ، جامعة الزيتونة ، عمان ، ص 42 - 53 .
5. أبو فارة ، يوسف (2004): " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، 26/4/2004 ، جامعة الزيتونة ، عمان ، ص 26-28 .
6. أبوشيخة ، نادر أحمد (2005) : إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
7. أبوقبه ، عاهد جبر (2004) : " مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان: الأردن .
8. أحمد ، حافظ (2003) : " الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة .
9. الأغا ،إحسان و الأستاذ ، محمود (1999) : تصميم البحث التربوي النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ، غزة : مطبعة الرنتيسي .
10. بدح ، أحمد (2006) : " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية العامة " ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 46 ، ص 89 - 131 .
11. البنك الدولي (2002) : بناء مجتمعات المعرفة ، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي ، تقرير صادر عن البنك الدولي ، الطبعة الأولى، الناشر مركز معلومات قراءة الشرق الأوسط .

12. البيلاوي ، حسن وحسين ، سلامة (2007) : " إدارة المعرفة في التعليم " ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
13. توفيق ، عبد الرحمن (2004) : " الإدارة بالمعرفة " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمبك " ، القاهرة .
14. ثورندايك ، روبرت وهيجن ، إلزابيت (1991) : القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة (عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن عدس) ، مركز الكتب الأردني ، عمان .
15. جامعة القدس المفتوحة (2004) : دليل جامعة القدس المفتوحة ، من منشورات الجامعة ، عمان .
16. جودة ، محفوظ (2004) : " إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات " ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان .
17. حجازي ، هيثم (2005) : " قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعيين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
18. حجازي ، هيثم علي (2005) : " إدارة المعرفة مدخل نظري " ، الأهلية : بيروت .
19. حسني ، حازم ورضوان ، رأفت (2003) : " الإدارة الالكترونية " ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مركز دراسات واستشارات ، الإدارة العامة ، ص 14 - 17 .
20. الحياصات ، خالد (2006) : " معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة المواد البشرية وعلاقتها في الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
21. الخطيب ، أحمد (2000) : " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية " ، بحث مقدم لمؤتمر العلمي المصاحب، العدد 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعات اللبنانية، بيروت.
22. الخطيب ، عامر (1995) : " أصول التربية الثقافية والاجتماعية " ، غزة ، مكتبة المقداد .
23. الخطيب ، أحمد ومعاينة ، عادل (2007) : الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة ، جدارا للكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديثة ، الأردن .
24. دهمش، نعيم وأبو زر، عفاف (2004) : " إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي " ، بحث بعنوان: إدارة المعرفة في العالم الغربي، 2004/4/28 ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

25. ربايعة ، على محمد (2003) : إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
26. رزوقي ، نعيمة حسن (2004) : " رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة " ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض . المجلد التاسع - العدد (الثاني) ، ص 155 - 183 .
27. رسمي ، محمد (2004) : " أساسيات الإدارة التربوية " ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الإسكندرية .
28. الرفاعي ، غالب وياسين ، سعد (2008) : " دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية " ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ، جامعة الزيتونة ، عمان ، 2004/4/28 .
29. الروز ، حسن فطفر (2004) : " اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة " ، أحوال المعرفة ، الرياض ، العدد 33 ، ص 26- 31 .
30. زاهر ، عماد الدين (2001) : " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة " ، دار السحاب ، القاهرة .
31. زايد ، بسمة (2008) : " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .
32. الساعد ، رشاد وحريم ، حسين (2004) : " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا لمعلومات في إيجاد ميزة تنافسية " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، (إدارة المعرفة في العالم العربي) ، 2004/4/28 ، جامعة الزيتونة ، عمان .
33. السامراني ، أيمن وهيثم ، حسين (2004) : نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار صفاء .
34. السكري، عادل (1999) : " نظرية المعرفة : من سماء الفلسفة إلى أرض المدرسة " ، تقديم عمار ، حامد ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .
35. السلطة الوطنية الفلسطينية (1998) : مادة رقم (10) لسنة 98 بشأن التعليم العالي ، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي ، رام من الله .
36. السلمي ، على (1998) : " الإدارة بالمعرفة " ، المجلة الدولية الإدارية ، مجلد 2 العدد 2 ، القاهرة .
37. السلمي، علي (2000) : " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

38. السلمي، علي (2002) : " إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مكتبة الإدارة الجديدة .
39. الشرفا ، سلوى (2008): " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية :غزة.
40. صبري ، هالة (2004) : " العرب والمعرفة والمستقبل " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، (إدارة المعرفة في العالم الغربي) ، أبريل ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
41. صيام ، محمد (2007) : " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة .
42. الصيرفي ، محمد (2003) : " إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمبادئ " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
43. طاشكندي ، زكية (2008) : " إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
44. عبد الباقي ، صلاح (2002) : " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
45. العتيبي ، ياسر(2007) : " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " ، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى : مكة .
46. عفانة ، غزو (1998) : الإحصاء التربوي " الجزء الثاني : الإحصاء الاستدلالي " ، ط1 ، مطبعة مقداد ، غزة .
47. العلي ، عبد الستار وآخرون (2006) : " المدخل إلى إدارة المعرفة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
48. علي ، نبيل (2001) : " الثقافة العربية وعصر المعلومات " ، سلسلة عالم المعرفة ، مطابع الكويت .
49. عليان ، رحي مصطفى (2008) : " إدارة المعرفة " ، جامعة البلقاء التطبيقية ، ط1 ، دار صفاء ، عمان .
50. العنزي ، عوض (2005) : " إدارة جودة الخدمات العامة- المفاهيم وأساليب التطوير " ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح ، الكويت .

51. الغامدي ، نوال (2008): "إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى : مكة .
52. الغريب ، فيصل سعيد (2000) : " إدارة المعرفة : سلسلة حسر المعلومات ، العدد 53 ، ديوان الخدمة المدنية ، الكويت .
53. القطارنة ، زياد (2006) : " مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن .
54. قنديلجي ، عامر والسامراني ، إيمان (2002) : " تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها " ، الطبعة الأولى ، دار الورق للنشر والتوزيع ، الأردن .
55. الكبيس ، عامر خضر (2004) : " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، أكاديمية نايف للعلوم العربية الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
56. الكبيس، صلاح الدين (2005) : " إدارة المعرفة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
57. الكبيس، صلاح الدين عواد كريم (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد .
58. للفيروزآبادي ، محمد بن يعقوب (1996) : القاموس المحيط ، المجلد الثاني، ط2، دار إحياء التراث.
59. مازن ، حسام (2003) : " التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات المدنية وعلاقتها بمنظومة مناهج التعليم في الوطن العربي " ، رؤية مستقبلية لمواجهة الثورة المعرفية والمعلوماتية ، مؤتمر مناهج التعليم والثورة المعرفية ، القاهرة ، عين شمس .
60. مجيد ، سوسن و محمد ، الزيادات (2008) : " الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان .
61. المحاميد ، ربا (2008) : " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي " ، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان : الأردن .
62. محجوب ، وجيه (2002) : " البحث العلمي ومناهجه " ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .
63. مدوخ ، نصر الدين (2008) : " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية محافظة غزة وسبل التغلب عليها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

64. معاينة ، عادل سالم موسى (2008) : " إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي " ، تجارب عالمية . مجلة دراسات المعلومات ، تصدر عن جمعية المكتبات والمعلومات ، العدد الثالث ، المملكة العربية السعودية .
65. المقابلة ، محمد (2004) : " نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بوظائف العملية الإدارية وتطبيقاتها التربوية " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، إربد .
66. الملاك ، ساهرة والأثري ، أحمد (2002) : " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات " ، مستقبل التربية العربية ، المجلد الثامن - العدد (26) مكتبة الملك فهد الوطنية ، ص 143-157.
67. الملكاوي، إبراهيم الخلوف(2007) " إدارة المعرفة " : الممارسات والمفاهيم"، عمان، دار الوارث، 2007.
68. المومني ، حسان (2005) : " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العاملة في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة آل البيت ، عمان :الأردن .
69. نجم ، عبود نجم (2004) : إدارة المعرفة ، عمان مؤسسة الوراق ، الطبعة الأولى .
70. نجم، عبود نجم (2005) : " إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، دار الوارث للنشر والتوزيع ، عمان .
71. النعيمي ، عبد العال ونجم ، نجم (2006) : " نحو إطار مفاهيمي لدراسة و تقييم رأس المال الفكري في الجامعات " ، المؤتمر العلمي لإتحاد الجامعات العربية ، جامعة الجزائر .
72. هيثم ،حجازي (2004) : " مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .
73. هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (1998) : " التعليم التنظيمي " ، مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 4 .
74. الوديانى، جواهر (2007) : " إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
75. ياسين ، سعد غالب (2000) : المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد 260 ، الأردن .

المراجع الأجنبية:

1. Laudon K.C and Laudon J.P, "**essentials and management information systems**" prentice Hall. Inc. upper saddle river, New Jersey.
2. Jellinda J. kidwell Karen M, vanderlinde and Sandra L. Johnson (2000), **Applying corporate knowledge management practices in higher Education**, Educase Quarterly.
3. Marwick, A.D (2001) **knowledge management technology**, <http://proquest.umi.com>
4. Kaniki, M and Mphah lele, M (2002), **Indigenous knowledge for the Benefit of all: can knowledge management principles**, Beused effectively, South African Journal of libray and Information, vol, 68 by Internet: EBSCO host.
5. Stettner, Movey (2000) **skill for New managers**, Mc Graw, Hill: U.S.A.
6. Reis, J (1996), **Intellectual capital**, Business Quarterly.
7. Brown. J.S (1999), **Sustaining the Ecology of Knowledge leader to leader**.
8. Coakes Elagne (2003), **Knowledge management current Jssues and Challenges**, Idea Group Publishing: U.S.A.
9. Marquardt, Michael J. (2002), **Bulilding the learning organization, Mastering the five Elements**, for corporate learning, Davix– Black Publishing company: U.S.A.

10. Harris, J and Hendeson A (1999), "**what your strategy for managing knowledge?**", Business Review Harvard.
11. Sveiby, K (1997), **the new organization Wealth management and measuring knowledge Based Assets**, Berrett– Koehler: Germany.
12. Klugs, Jutgen, stein, wolfram, light Thomas, (2001), **knowledge unpugged**, pal grave: New York.
13. Cillen, g, B and parboteeah K, P (2005), **multinational management**.
14. Badaracco, Josepl (1999), **The knowledge link**, Harvard Business school: U.S.A.
15. Prusak, larry (200), **knowledge can it be managed?**, presented at the IBM Academy of Technology conference on knowledge: New York.
16. Balogum, J and Hailey, V.P (2004), **Exploring strategic chang Harlow**, prentice Hall: England.
17. Rosenberg, M.J. (2001), **E0 learning: Startegies for delivering knowledge in the digital age**, MCGraw Hill: New York.
18. Nonaka, Ikujiro and Takenchi, Hiro taka (2004), **Hitosubashi on knowledge management**. John Wiley and Sons (Asia) Singapere.
19. Wiig, K.M. (1995), **knowledge management an introduction and perspective**, The Journal of knowledge management, vol 1, No. 1, September.
20. Allwn, Verna (2003), **the knowledge Evolution Butter worth–Heinemann: M. A, Boston**.

21. Leesr, James (2000), **"knowledge management: the intellectual revolution**, <http://priquest,umi>. Comlpgdweb umi NMUBER.
22. Clark, T, and Rollo, C. (2001), **corporate initiatives in knowledge management**, Education training.
23. Daft, R.L, (2001), **organization theory and Design** , the ed, South western college Pub: U.S.A.
24. Hay, David C. (2000),**knowledgemanagement**, <http://www.odtag.com>.
25. Hackett, Brian (2003), **Beyond knowledge: New ways to work and learn** the conference Beard.
26. Hackett, Brian (2003), **Beyond knowledge: New ways to work and learn**, the conference Board.
27. Levine, I. (2001), **"Integrating knowledge and processes in a learning organization"**, Information systems management.
28. Bin Hussain, Hidayat (2000), **"Creating A learning organization", Integrating Training, performance management and knowledge management.**
29. Leontiades, J.C. (2001), **"managing the Global Enter prise'**, prentice hall, Harlow England.
30. Seen, James. A. (1998), **"Information technology in Business principles, practices and opportunities"**, upper saddle River New Yurk, prentice– Hall.

31. Alter, Steven (2002), "**information systems the foundation of e-Business**", 4th ed, New Jersey: Prentice – Hall, Person Education, Upper Saddle River.
32. Brian Newman and Kurt W. Conrad (1999), **The knowledge management theory papers**, theory paper @ KM- forum.org.
33. Oz, Effy, (2002), "**management information systems**" 3th , Course Technology, Canada, Thomson Learning.
34. Thierauf, Robert (2003), "**knowledge management systems for Business**", Quorum Books: Westport.
35. Warner, M. and Witzel, M (2004), "**managing in virtual Organization**", Thomson: Australia.
36. Wick, Corey, (2000), "**knowledge management and leadership opportunities for Technical Communicators**", Tc, November, Vol. 7, Issue 9.
37. Alavi, Maryam (1997), "**knowledge management and knowledge systems**", Knowing Medford: New Jersey.
38. Nonaka, I, & Takeuchi (1995), "**The knowledge creating Company how Japanese companies create the dynamics of innovation**", Oxford University Press, New York, PP. 21–23.
39. Wiig, K.M. (1997), "**knowledge management an introduction and perspective**", **the Journal of knowledge management**, Vol. 1, No. 1, September.

40. Tece, Strategies (2000), **"for managing knowledge assets the Role Firm structure and industrial Context**, "long Range Planning, Vol (33), No. (1).
41. Wick, Corey, (2000), **Knowledge management and leadership opportunities for Technical communicators.**
42. Newman, Amy (2000), **Are you Ready for knowledge management.**
43. Stewart, T.A (1999), **Intellectual capital: the New wealth of organizations**, Doublebay currency New Yourk.
44. Howel, I.F (1998), **Creating value through Innovation How to do it.**
45. Herschel, R.T (2000), **chief knowledge officer critical success faerors for knowledge:** Information strategg, EI, vol, Issue.

مواقع الانترنت :

* Clifford, Karen(2006):"**Knowledge management for technological innovation in organizations: The fusion process for creating intellectual capital**"www/casit.org/km/kmrt/may/index.htm.

تاريخ السحب 2009/8/23، الساعة الثالثة عصراً

* "**Communities of Practice and** * Carlos .Juan & Kivera , Alicea(2006):

Knowledge management. Amexpletory and descriptive stud"

. spin . [http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER-3195521](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER-3195521).

تاريخ السحب 2009/5/25، الساعة الرابعة عصراً

* Anothaynon , Worapq(2006):"**Knowledge Management and Task characteristics"**

USA .[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER.3207614](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.3207614).

تاريخ السحب 2009/5/25، الساعة الرابعة عصراً

*Edge,Karen(2005):"**Knowledge Management as a tool for District-Level InstructionalRenewal**"Canada.

[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NMUBER.2925](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.2925).

تاريخ السحب 2009/8/23، الساعة الثالثة عصراً

* Shawdy , Jack & Hines,Elin(2002):"**Knowledge management teaching**" USA

.
[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NUMBER.3417512.](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.3417512)

تاريخ السحب 2009/8/23، الساعة الثالثة عصراً

* Newton,Sanato(2004): "**Knowledge management in school board**".

[www./caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm.](http://www.caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm)

تاريخ السحب 2009/9/25، الساعة الثامنة والنصف مساءً.

* Keeley,Edward(2004): "**Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations**" USA .

[http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI NUMBER.3152488.](http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NUMBER.3152488)

تاريخ السحب 2009/9/25، الساعة الثامنة والنصف مساءً.

* Carolyn,B(2002): "**Validating A unified framework for Knowledge Management**".

[www./caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm.](http://www.caset.org/km/kmrt/may.2/index.htm)

تاريخ السحب 2009/9/25، الساعة التاسعة.

<http://www.almoqatel.com> *

[.http://www.alnoor-word.com](http://www.alnoor-word.com) *

[.http://www.syria-bourse.com](http://www.syria-bourse.com) *

* الزامل، ريم (2003) ، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، نيسان، 2003.

* موقع " المدربون المحترفون " ، بحث بعنوان: "تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دكتور سمير محمد عبد الوهاب، تاريخ الدخول 2008/9/30.

* شبكة العلمانية العرب .

[http://www.3almani-org.](http://www.3almani-org)

* موقع جامعة الأقصى (2009) دخول بتاريخ 2009/7/10

[http://www.alagsa.edu.p.](http://www.alagsa.edu.p)

* موقع جامعة القدس المفتوحة (2004) دخول بتاريخ 2009/7/1610

[http://www.quo.edu/homepage/arabic/index.isp?.pageId-278.](http://www.quo.edu/homepage/arabic/index.isp?.pageId-278)

*موقع جامعة الأزهر (2004) دخول بتاريخ 2009/7/16

<http://www.alazhar.edu.ps>.

*موقع الجامعة الإسلامية (2007) دخول بتاريخ 2009/8/5

<http://www.iugaza.edu.ps>.

* أحمد جميل حمودي.

www.ahewar-org/debat/showart.asp?aid-1645=68

* منتدى الموارد البشرية، سليمان الحقييل (1998)، تم الدخول 2008/10/25.

* منتدى الموارد البشرية، عبد الرحمن (1995)، 2008/10/25.

* موقع الأكاديمية العربية المفتوحة- الدنمارك، الدراسات العليا، الباحث: إبراهيم نصار الديب.

www.ao-academy.org/high-studies.html.

* موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com>.

* المطيران ، مطيران (2006) : إدارة المعرفة .

<http://www.arabhrm.com/modulesnewsarticle>.

* الصباغ، عماد(2002):"إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" بحث منشور لجامعة

قطر www.alabein.net تاريخ السحب 2009/9/25 الساعة السادسة مساء .

* تاريخ الدخول 2008/8/26 www.aljazeera.com.

** فؤاد، هاشم(2005):"إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير

(منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة : ج.م.ع.

<http://asu.shams.edu.eg/qaac/hykl.html> تم السحب 2009/7/14 ،الساعة السابعة مساء.

الملاحق

- ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء السادة المحكمين
- ملحق رقم (2) : الاستبانة قبل التحكيم
- ملحق رقم (3) : الاستبانة بعد التحكيم
- ملحق رقم (4) : كتب الموافقة على تطبيق الاستبانة

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء السادة المحكمين

1	د. محمد أغا	أصول تربية	جامعة الأزهر
2	د. صلاح حماد	أصول تربية	جامعة الأقصى
3	د. محمد سلمان	أصول تربية	جامعة الأقصى
4	د. أشرف السيد	أصول تربية	جامعة الأقصى
5	د. بسام أبو حشيش	أصول تربية	جامعة الأقصى
6	د. زياد الجرجاوي	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
7	د. إبراهيم المشهراوي	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
8	د. أحمد أبو الخير	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
9	د. أنور نصار	أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
10	د. محمد أبو ملح	أصول تربية	مركز قطان التربوي
11	د. ناجي سكر	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
12	د. علي نصار	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأزهر
13	د. بسام ذياب	مناهج وطرق تدريس	جامعة الأقصى
14	د. إياد عبد الجواد	مناهج وطرق التدريس	جامعة الأقصى
15	د. فتحية اللولو	مناهج وطرق التدريس	الجامعة الإسلامية
16	د. فضل أبو هين	علم النفس	جامعة الأقصى

ملحق رقم (2) : الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة آراء محكمين

السيد / /
المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية
فالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " .

وقد أعدت الباحثة أداة دراسة وهي مقياس (استبانة) حول واقع إدارة المعرفة في الجامعات
الفلسطينية بقطاع غزة .

تتكون هذه الاستبانة من ثلاث محاور وكل محور يشتمل على عدة نقاط .

المحور الأول / متطلبات إدارة المعرفة - ويتمثل في :-

الاحتياجات المعرفية (البيانات والمعلومات)	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
---	-------------------------------------

المحور الثاني / عمليات إدارة المعرفة - ويتمثل في :-

تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
---------------	---------------	---------------	---------------

المحور الثالث / تنمية الموارد البشرية - ويتمثل في :-

رأس المال البشري	التدريب	نظام الحوافز والمكافآت	المشاركة في اتخاذ القرار	التقييم
------------------	---------	------------------------	--------------------------	---------

ونظرا لما لديكم من معرفة واطلاع ودراية في هذا المجال ، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه

الاستبانة لإبداء آرائكم وتضمين خبراتكم ومقترحاتكم وذلك بإبداء ملاحظاتكم حول هذه الأداة .

ملاحظة / تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على

المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر

ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي .

"وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام على تعاونكم"

"والله الموفق"

إشراف الدكتور / صهيب كمال الأغا

الباحثة / سمر محمد العلول .

المحور الأول / متطلبات إدارة المعرفة .

أولاً : أ / الاحتياجات المعرفية (البيانات والمعلومات) .

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم .					
2	يكتسب العاملون الأكاديميين بالجامعة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات .					
3	تقوم الجامعة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة.					
4	لدى الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة .					
5	تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة .					
ب / المعرفة الضمنية/يعني ذلك أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم ، بل يحتفظون بجزء منها.						
6	لدى الجامعة الخبرات الفنية والإدارية الكافية .					
7	المهارات الفردية التي تمتلكها الجامعة تتلاءم مع الأنشطة المختلفة .					
8	تمتلك الجامعة قدراً كافياً من القدرات لتعليم الآخرين .					
9	الوقت المخصص للتفكير بمستقبل الجامعة وتطويرها هو وقت كافي .					
10	تمتلك الجامعة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم .					
ج/ المعرفة الصريحة / يقصد بها أن الأشخاص لا يعلنون جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم ، بل يحتفظون بجزء منها						
11	لدى الجامعة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية .					
12	لدى الجامعة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة ، الوزارات)					
13	تمتلك الجامعة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات سواء الداخلية منها أو الخارجية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها .					
14	تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها .					
15	لدى الجامعة معرفة بالأفراد العاملين الذين لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع .					
ثانياً / البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .						
أ : حوسبة المكتبات :-						
1	تساعد حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرهم المختلفة وارتفاع أسعارها .					
2	تمكن حوسبة المكتبات من توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة داخل الجامعة .					
3	تساعد حوسبة المكتبات على توفير بنية مشتركة للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى.					

					4	تؤدي حوسبة المكتبات داخل الجامعة إلى إتاحة المعلومات المتنوعة وخاصة الفهرس المحوسب على الخط المحوسب online .
					5	تساهم حوسبة المكتبات داخل الجامعة برفع كفاءة الطلبة .
					6	تساهم حوسبة المكتبات داخل الجامعة برفع كفاءة الأكاديميين .
ب/ ربط الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية .						
					7	يساعد وجود الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي .
					8	يمكن وجود الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال العلم .
					9	يؤدي وجود الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية إلى تفاعل أكثر مرونة بين أطراف العملية التعليمية داخل الجامعة .
					10	وجود الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية يعمل على نشر المعلومات بكفاءة وفعالية .
					11	يساعد وجود الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية داخل الجامعة على تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية .
					12	تخدم شبكة الانترنت احتياجات الموظفين داخل الجامعة .
					13	يوجد تواصل الكتروني عبر الانترنت بين الطلبة والأساتذة في الجامعة .
					14	ترتبط أقسام وإدارات الجامعة بشبكة اتصال داخلي (الانترنت) .
					15	يتوفر داخل الجامعة أجهزة وبرمجيات حاسوب متطورة .
ج/ توفير المستلزمات العملية الحديثة .						
					16	تتوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة والمناسبة للتعلم الذاتي (مختبرات حاسوب) داخل الجامعة.
					17	تتوفر في الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية .
					18	لدى الجامعة قواعد بيانات شاملة ومتجددة باستمرار لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين .
					19	تستخدم الجامعة قاعدة معرفية تخدم جميع الفروع المختلفة .
					20	توفر الجامعة خدمة البريد الالكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمعنيين الآخرين من الموظفين .
					21	لدى الجامعة موقع خاص على شبكة الانترنت .
					22	تمتلك الجامعة تكنولوجيا معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً .
د/ الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية .						
					23	تتشارك الجامعة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية .
					24	تتشارك الجامعة بقواعد بيانات لمؤسسات دولية
					25	لدى الجامعة اتصال مستمر بالناشرين وباعت الكتب .
					26	هناك إمكانية لتداول المعلومات بين جميع الموظفين والمدربين داخل الجامعة بسهولة .
					27	تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية التعليمية للجهات المحلية والخارجية .
					28	تهتم الجامعة بمتابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير .
					29	تعي الجامعة أهمية المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لأحداث التطويرات .
هـ/ تنويع المكتبة .						
					30	لدى الجامعة مكتبة متكاملة لخدمة احتياجات القارئ والباحثين .

					31	لدى الجامعة مكتبة متخصصة للشباب تهدف إلى تأهيل الشباب وتدريبهم على القراءة والبحث .
					32	لدى الجامعة قسم يختص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية ، ومرئية مضغوطة .
					33	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص بالاطلاع على الميكروفلم .
					34	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص بالاطلاع على الكتب النادرة .

ثانيا / المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة .

أ : تشخيص المعرفة .

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تعتمد الجامعة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية) .					
2	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية .					
3	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية .					
4	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث .					
5	تمتلك الجامعة محفظة خاصة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية .					
ب / توليد المعرفة / ويقصد بها عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة .						
6	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية .					
7	تتبع الجامعة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية من الداخل (استنباط دروس متعلمة) .					
8	تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر .					
9	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها أسلوب ورش التعلم المنظم .					
10	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية في توليد معارفها (سيناريوهات التعلم) .					
ج / تخزين المعرفة .						
11	تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية .					
12	لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها .					
13	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل .					
14	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) .					
15	تمتلك الجامعة أسلوب خزن المعلومات الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات) .					
د / توزيع المعرفة .						
16	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً .					
17	تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب - الأرشيف) .					
18	تقوم الجامعة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة .					
19	تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى لهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف					

20	تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة .				
هـ/ تطبيق المعرفة .					
21	لدى الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة .				
22	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر .				
23	تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها .				
24	تستخدم الجامعة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة .				
25	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين .				

ثالثاً / المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية .

ويقصد بها / بأنها عملية توسيع اختيارات الشعوب، وتستهدف أن يتمتع الناس بمستوى مرتفع من الدخل، وبحياة

طويلة، وصحية؛ وتنمية القدرات الإنسانية، من خلال توفير فرص ملائمة للتعليم .

أ / رأس المال البشري :-

درجة الموافقة					الفقرة	
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					1	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في انجاز أعمالها ونشاطاتها .
					2	تهتم الجامعة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات وحلها .
					3	تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الأساتذة الأكاديميين لاستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية .
					4	تشجع الجامعة على إقامة الحلقات النقاشية بين الطلبة والأساتذة لحل المشاكل المتعلقة بالطلبة .
					5	تعمل الجامعة بتقليل الوقت المستغرق بين اتصال المؤسسات ذات العلاقة وتقديم الخدمة المطلوبة
					6	تراعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية .
ب/ التدريب .						
					7	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة .
					8	تسعى الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الأداء المميز في العمليات التعليمية .
					9	تتخذ الجامعة خطة واضحة لتدريب العاملين الأكاديميين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية .
					10	تعمل الجامعة وباستمرار على تنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لتحسين أداء الأساتذة الأكاديميين .
ج/ نظام الحوافز والمكافآت .						
					11	توفر الجامعة نظام خاص للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود الأساتذة الأكاديميين المتميزين في العمل .
					12	تعمل الحوافز المعنوية والمادية على تقوية الروابط والتعاون بين الأساتذة الأكاديميين والإدارة داخل الجامعة .

					تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الأساتذة الأكاديميين .	13
					تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الأداء للأساتذة الأكاديميين تجاه الطلبة .	14
					تمنح الجامعة مكافآت للأساتذة على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الأداء المميز في العمل .	15
					تهتم الجامعة بمنح جائزة التميز في التدريس لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة .	16
د/ المشاركة في اتخاذ القرار .						
					تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة	17
					لدى الجامعة فرق عمل خاصة لتجميع البيانات وحل المشكلات .	18
					تمنح الجامعة فرق العمل الحرية الكاملة لتجميع البيانات وحل المشكلات .	19
					توفر الجامعة الفرصة الكافية للأساتذة في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل .	20
					تأخذ الجامعة بالرأي الصواب من قبل الأساتذة الموظفين بعيداً عن أي تدخلات خارجية (واسطة_ انتماء حزبي _ مركز اجتماعي) .	21
					تعمل الجامعة على اطلاع الأساتذة على البيانات الأساسية للعمل وكيفية التعامل معها .	22
					تهتم الجامعة بتحديد أكثر الأسباب المؤدية لحدوث المشكلات .	23
					تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات .	24
هـ/ التقييم .						
					تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للأساتذة في الجامعة .	25
					تقوم الجامعة بزيارات تفنيدية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل .	26
					تحرص الجامعة على استخدام نتائج تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية .	27
					تعتمد الجامعة نظام الكفاءة للحكم على أداء العاملين .	28
					تحرص الجامعة على استخدام معايير الأداء الفردي لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل الموظفين	29
					تبتعد الجامعة عن التقييم للموظفين وفق التحزب السياسي .	30

ملحق رقم (3) : الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية .

تطبيق الاستبانة

السيد / /المحترم .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية _ بقطاع غزة) ، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية .

وقد أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من أربعة محاور :-
(متطلبات إدارة المعرفة - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات - عمليات إدارة المعرفة - تنمية الموارد البشرية) .

لذا ترحو الباحثة من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها كما توجد في واقع الجامعة التي تعمل بها ، علماً بان البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

ملاحظة : إدارة المعرفة هي : العمليات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على توليد المعرفة والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة ، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي من أجل الوصول إلى أفضل النتائج .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة / سمر محمد العلول

بيانات خاصة

أرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة هذه البيانات بوضع إشارة (X) في المربع المناسب :

1. النوع : ذكر أنثي

2. المسمى الوظيفي : محاضر أستاذ مساعد

أستاذ مشارك أستاذ

3. المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه

5. عدد سنوات الخبرة :

5-1

10-6

15-11

من 16 فأكثر

7. التخصص : تربية آداب علوم تجارة

المحور الأول / متطلبات إدارة المعرفة .

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	توفر الجامعة معلومات تساعد العاملين الأكاديميين على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم .					
2	تستخدم الجامعة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة .					
3	تمتلك الجامعة الخبرات الفنية والإدارية الكافية .					
4	تمتلك الجامعة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم .					
5	لدى الجامعة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية .					
6	لدى الجامعة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها (المؤسسات المختلفة ، الوزارات)					
7	تتبنى الجامعة أحدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها .					
8	تستخدم الجامعة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة .					
9	تحول الجامعة البيانات إلى معلومات بطريقة علمية للاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة					
المحور الثاني : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .						
10	تعتمد الجامعة حوسبة المكتبات في مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرها المختلفة .					
11	تهتم الجامعة بحوسبة المكتبات من أجل توفير الوقت والجهد في الإجراءات وتقديم الخدمات للطلبة					
12	لدى الجامعة نظام مشترك للتعاون مع المكتبات والمراكز البحثية الأخرى .					
13	يتوفر الانترنت في مكاتب الهيئة التدريسية في الجامعة مما يساعده على جمع المعلومات اللازمة لأغراض البحث العلمي .					
14	يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للاطلاع على ما هو جديد .					
15	يستخدم أعضاء الهيئة التدريسية الانترنت للتواصل مع الطلبة داخل وخارج الجامعة .					
16	تمتلك الجامعة شبكة انترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي).					
17	تقدم الجامعة كافة الخدمات الالكترونية للتعليم للجهات المحلية والخارجية .					
18	توفر الجامعة برامج تدريبية ومدربين متخصصين في كافة المجالات العلمية والعملية .					
19	توفر الجامعة خدمة البريد الالكتروني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمعنيين الآخرين من الموظفين					
20	يقدم موقع الجامعة على شبكة الانترنت خدمات مميزة .					
21	تشارك الجامعة في المؤتمرات والفعاليات الخارجية سعياً لإحداث التطويرات .					
22	تهتم الجامعة بمنابعة النشرات والكتب الحديثة بشكل كبير ومستمر .					
23	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الكتب النادرة .					
24	لدى الجامعة مكتبة لخدمة احتياجات القارئ والباحثين في معظم المجالات .					

25	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص بالوسائط المتعددة من أقراص سمعية - ومرئية مضغوطة.
26	لدى مكتبة الجامعة قسم خاص للاطلاع على الميكروفيلم
27	لدى مكتبة الجامعة اتصال مستمر بالناشرين وباعة الكتب .
28	تمتلك الجامعة تكنولوجيا معلومات تواكب كل ما هو جديد عالمياً .
29	يتوفر داخل الجامعة أجهزة وبرمجيات حاسوب متطورة .

المحور الثالث : عمليات إدارة المعرفة .

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
30	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الابتكار والتحديث .					
31	تمتلك الجامعة محفظة خاصة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية .					
32	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية .					
33	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها أسلوب ورش التعلم المنظم .					
34	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل .					
35	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) .					
36	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً .					
37	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر .					
38	تعتمد الجامعة وبشكل رئيسي على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها ونشاطاتها .					
39	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين .					

المحور الرابع : تنمية الموارد البشرية .

	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
40	تعتمد الجامعة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والخبرة في انجاز أعمالها ونشاطاتها .					
41	تزاعي الجامعة رغبة الأكاديميين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات العملية والمعرفية .					
42	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للأساتذة الأكاديميين بناءً على دراسات دقيقة مسبقة .					
43	تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى الأساتذة الأكاديميين .					
44	تمنح الجامعة مكافآت للأساتذة على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الأداء المميز في العمل .					
45	تحرص الجامعة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة					
46	تعمل الجامعة بالتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية على وضع الحلول المناسبة للمشكلات .					
47	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء المميز للأساتذة في الجامعة .					
48	تقوم الجامعة بزيارات تفتيشية مفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم العمل .					
49	تبتعد الجامعة عن التقييم للموظفين وفق التحزب السياسي .					

ملحق رقم (4) : كتب الموافقة على تطبيق الاستبانة

Ref :

Date:

الرقم :

التاريخ :

ج أزد/ع/١٠/٢٠١٠

٢٠١٠/١٠/٢٦



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

الأخ/ النائب الأكاديمي - جامعة القدس المفتوحة - غزة حفظه الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تطبيق استبانة

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ سمر محمد خليل العنول المسجلة لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية بتطبيق استبانة

على أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم ، وعنوان رسالتها:

"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية
في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

مع الاحترام

ولدمن،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

٢٠١٠/١٠/٢٦

أ.د. جهاد محمد أبو طويلة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

نسخة لـ: ملف الطالب.

Al-Azhar University

Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

Ref :
Date:

الرقم :
التاريخ :

ج أ/د/ع/١٠/٢٠١٠
٢٠١٠/١٠/٢٦



جامعة الأزهر - غزة
غزة - فلسطين

الأخ/ النائب الأكاديمي - الجامعة الإسلامية - غزة
حفظه الله،،،
السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته

الموضوع: تطبيق استبانة

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا
يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ سمر محمد خليل العلول
المسجلة لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية بتطبيق استبانة
على أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم ، وعنوان رسالتها:
"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية
في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

مع الاحترام
ولامتن،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
أ.د. جهاد محمد أبو طويلة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

نسخة لـ: ملف الطالب.

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

Ref :

Date:

الرقم :

التاريخ :

ج أ/د/ع/١٠/٢٠١٠

٢٠١٠/١٠/٢٦



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

حفظه الله،،،

الأخ/ النائب الأكاديمي - جامعة الأقصى - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تطبيق استبانة

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ سمر محمد خليل العطول المسجلة لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية بتطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم ، وعنوان رسالتها:
"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

مع الاحترام

ولدمتير،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

٢٦/١٠/٢٠١٠

أ.د. جهاد محمد أبو طويلة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

Deanship of Postgraduate
studies & scientific Research

نسخة ل: ملف الطالب.

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

Ref :

Date:

الرقم :

التاريخ :

ج أ/دع/١٠/٢٠١٠

٢٠١٠/١٠/٢٦



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

حفظه الله،،،

الأخ/ النائب الأكاديمي - جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته

الموضوع: تطبيق استبانة

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ سمر محمد خليل العلول المسجلة لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية بتطبيق استبانة على أعضاء هيئة التدريس في جامعتكم، وعنوان رسالتها:
"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

مع الاحترام

ولدمنر،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. جهاد محمد أبو طويلة

نسخة لـ: ملف الطالب.

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps