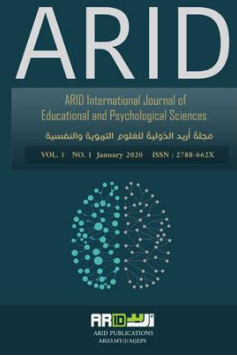




ARID Journals

ARID International Journal of Educational and Psychological Sciences (AIJEPS)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijeps>



# مجلة أريد الدولية للعلوم التربوية والنفسية

العدد 1 ، المجلد 1 ، كانون الثاني 2020 م

**The reality of knowledge management and obstacles to its implementation and ways to develop it as seen by academics at the universities of Hebron and Alquds**

**Open in Hebron**

Sameer Suleiman Aljamal

واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في

محافظة الخليل

سمير سليمان الجمل

جامعة الاستقلال للعلوم الأمنية والعسكرية- فلسطين

[sameeraljamal@yahoo.com](mailto:sameeraljamal@yahoo.com)

[arid.my/0003-6805](http://arid.my/0003-6805)

<https://doi.org/10.36772/arid.aijeps.2020.115>

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 20/08/2019

Received in revised form 22/09/2019

Accepted 25/10/2019

Available online 15/01/2020

<https://doi.org/10.36772/arid.aijeps.2020.115>

---

---

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the reality of knowledge management and obstacles to its implementation and ways to develop it as seen by academics at the universities of Hebron and Alquds Open in Hebron. The study followed the analytical descriptive approach. The study population is composed of academics working at the universities of Hebron and Alquds Open in Hebron Governorate. To collect the data, a questionnaire was used consisting of (60) paragraphs. The sample size was (62) academic. The results indicate that the reality of knowledge management and its obstacles to development was generally high. The results also showed that the level of awareness of the concept of knowledge management was high. , And that knowledge recognition is a feature of modern management. The results also show that the most prominent constraints to knowledge management application are excessive centralization and complex administrative procedures. The results confirmed ways to develop knowledge management application. The results of the study showed that there are significant differences in the reality of knowledge management and the obstacles to its implementation and ways of activating it from the point of view of academics in the universities of Hebron and Alquds Open in Hebron Governorate due to variables :(gender, scientific qualification, years of service, age, university). While there were differences of statistical significance according to variable academic education. In light of the results, the study made a number of recommendations. The most important of these are the following:( The university should promote knowledge management applications through scientific activities and issue journals and publications to disseminate knowledge. The university policies should include supporting scientific research and researchers. , Support creative ideas to develop the competitive advantage of the university, stimulate positive competition among workers, eliminate excessive centralization, enhance the level of participation of decision-making personnel, attract individuals specialized in knowledge management, provide disciplined academic freedom, Adequate financial support to knowledge management programs, enhanced capacity to produce knowledge at universities).

**Key words:** Knowledge Management, Obstacles, Empowerment, Academics

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل. ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من (60) فقرة. وبلغ حجم العينة الدراسية (62) أكاديمياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كانت مرتفعة بشكل عام، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كان مرتفعاً، حيث أكد الأكاديميون أن استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم، وأن إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة، وبينت النتائج أيضاً أن معيقات تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً هي المركزية الزائدة والإجراءات الإدارية المعقدة. وأكدت النتائج أن سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والعمر، والجامعة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أن تعمل الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات والمنشورات لنشر المعرفة، وأن تتضمن سياسات الجامعة دعم البحث العلمي والباحثين، وأن تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد، ودعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة، وتحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين، والتخلص من المركزية الزائدة، وتعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، واستقطاب الأفراد المختصين في إدارة المعرفة، وتوفير الحرية الأكاديمية المنضبطة، وتوفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة، وتعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعات).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المعيقات، سبل التطوير، الأكاديميون.

## المقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة، ومنها مؤسسات التعليم العالي تحديات غير مسبوقة؛ بسبب التغيرات الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية، إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، ولذلك لا بد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة التغيير ومواجهة المنافسة على أسس علمية معرفية. وللتعامل مع هذه التحديات، فإن المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرةً في نجاح المنظمة أو فشلها. وهناك من يعد المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج بالمنظمة إضافة لرأس المال والعمل، ويرى فريق آخر يتعامل مع المعرفة التي تمتلكها المنظمة أنها تعد أصلاً رأسمالياً يمكن أن يكون له قيمة نقدية ضمن موجودات تلك المنظمة (أبو خضير، 2002).

لذا فقد أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة؛ وذلك لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسة لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة، وتعلم كيفية نقلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز (البيلاوي وحسين، 2007).

تعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة، وأصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات وتميزها، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، كأسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المنظمة، وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون بها إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل سهولة ويسر، ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية (الشهراني، 2010).

وبهذا التوجه نستطيع القول إن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهارتهم أصولاً حقيقية للمنظمة، يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على الوتيرة نفسها من الإبداع، وهذا هو مضمون إدارة المعرفة. ومما لا شك فيه أن قطاع التعليم يعتبر سابقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله، وذلك لأن جودة التعليم العالي تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية (المليجي، 2010). ومن هنا، فإن هذه الدراسة تتطرق إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، والمعوقات التي تواجه هذا التطبيق، واقتراح بعض السبل لإزالة هذه المعوقات وتطوير تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

أدى تطور تقنية المعلومات والاتصالات إلى التركيز على إدارة المعرفة، وبناء على ذلك عانت المؤسسات والمنظمات من العديد من الضغوط للوصول إلى ما تسعى إليه هذه المنظمات من إتقان فن توظيف إدارة المعرفة وإجادته وإدارته على النحو الصحيح وربطه بالمفاهيم الجديدة، والجامعة هي المكان الأخير الذي يتلقى فيه الطالب المعرفة قبل انطلاقه إلى سوق العمل، ليعمل في مؤسسات متعددة ناقلاً المعرفة التي تلقاها في الجامعة إلى مكان عمله، ليعمل على تعظيم الإنتاج، لذا فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة، والمعوقات التي تحل دون تطبيقها، ووضع الحلول والآليات التي تعزز تطبيق المعرفة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس:

السؤال الرئيس: ما واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟
2. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟
3. ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟
4. ما سبل تطوير إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في الجامعة، والعمر، والجامعة؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن أسئلة الدراسة صاغ الباحث الفرضية الرئيسة التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في الجامعة، والعمر، والجامعة.

**متغيرات الدراسة:**

**أولاً: المتغيرات الديموغرافية والمستقلة:**

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي، وله مستويان: (ماجستير، دكتوراه).

3. الرتبة الأكاديمية، ولها أربعة مستويات: (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور).
  4. سنوات التدريس في الجامعة، ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، من 10- أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).
  5. العمر، وله خمسة مستويات: (أقل من 30 عاماً، من 30- أقل من 40 عاماً، من 40- أقل من 50 عاماً، من 50 عاماً فأكثر).
  6. الجامعة، ولها مستويان: (الخليل، القدس المفتوحة).
- ثانياً: المتغير التابع: "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها".
- أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف:

1. واقع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل.
  2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل.
  3. تعرف مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع ومعوقات وسبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، تبعا للمتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، والعمر، والجامعة)
  4. تقديم مقترحات وتوصيات لصانعي القرار لتحسين واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة.
- أهمية الدراسة:** يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في الجامعات الفلسطينية في تعرف واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل.

2. اقتراح الآليات اللازمة لتذليل العقبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، مما يشكل تطويراً لآليات وأساليب التدريس.

**حدود الدراسة:** تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة: "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين".

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على الأكاديميين المتفرغين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2017/10/30).

- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال شهر تشرين ثاني من العام 2017م.

- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل (الخليل، القدس المفتوحة).

مصطلحات الدراسة: قام الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وفيما يلي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

- الأكاديمي: هو من يقوم بإعطاء المحاضرات للطلبة الجامعيين، ويحمل مؤهل الماجستير فأكثر في أحد التخصصات الأكاديمية، ويقوم بمهام التدريس للطلاب.

- المعرفة: "كل ما تراكم أو تولد من تصورات وتفسيرات ونظريات ومخرجات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو بالعقل، ويمكن تطبيقه من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات؛ من أجل تحسين الأحوال أو حل المشكلات أو تجويد السلع والخدمات [5, ص568].

وعرفت أيضاً بأنها: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام، والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير" [6, ص25].

- إدارة المعرفة: "هي ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما؛ من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة كافة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الزيادات, 2004, 55).

وتعرف أيضاً بأنها: "عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة، وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً" (القحطاني, 2002, 1640).

- المعوقات: "وضع صعب يكتنفه شيء من التعقيد والغموض يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليها على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً".

- الجامعات الفلسطينية: مؤسسات أكاديمية تمنح درجتي البكالوريوس والماجستير في تخصصات علمية وتربوية واجتماعية، وتتمتع بشخصية اعتبارية. وتشمل الجامعات الفلسطينية في هذه الدراسة كل من جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة بفروعها الثلاثة (الخليل، دورا، يطا).

رغم حداثة الجامعات في المجتمع الفلسطيني مقارنة مع الجامعات في العالم، فإنها تحتل مكانة تربوية واجتماعية مرموقة، فهي التي أنشأت أجيالا أخذت على عاتقها حمل الرسالة الوطنية ومقاومة الاحتلال بشتى الطرق والوسائل العلمية، متخطية بذلك محاولات الاحتلال الإسرائيلي في كثير من الأحيان إلى إغلاق الجامعات الفلسطينية وتدميرها وفرض سياسة التجهيل بين أبناء الشعب الفلسطيني (قمحية، 2001). ونظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس في الجامعة، باعتباره أحد الأركان الرئيسية في العملية التعليمية، فهو يقوم بدور الباحث والخبير والمستشار، علاوة على ما يقدمه من إنتاج علمي يسهم في حل مشكلات المجتمع وفي عمليات التطوير والتنمية الشاملة، بالإضافة إلى تعدد أدوار عضو هيئة التدريس ومسئوليته داخل الجامعة، فهو يقوم بإعطاء المحاضرات، والتفاعل مع الطلبة، ووضع المناهج والمقررات الدراسية، ومنح الدرجات العلمية، والإشراف على الرسائل والبحوث العلمية، وفضلا عن ذلك كله فهو يقوم بدور المعلم والمربي والقوة الحسنة لطلابه (الإبراهيم، 1994).

تعد المعرفة الأصل الجديد ونوعا من رأس المال القائم على الفكر والخبرة التي تتجدد وتتطور باستمرار، فقد أصبح الاقتصاد الجديد قائماً على المعرفة بشكل أساسي، وأصبحت المعرفة القابلة للنقل والمشاركة موردا مهما يجب على المنظمات امتلاكه. ويعد الابتكار والتجديد هدفاً مهماً لدى العديد من المنظمات، وتعتبر المعرفة الأساس الذي يقود لذلك، مما جعل من الأعمال الأساسية للمديرين إدارة المعرفة باعتبارها المؤثر الإيجابي على عملية الابتكار والتجديد التي تعد عنصرا مهما في التفوق على المنافسين، والتي تقوم بشكل أساسي على توليد المعرفة، وهي من أهم عمليات إدارة المعرفة (عليان، 2004).

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة، لكنها لا تخرج فعليا عن المعنى والمضمون الذي أجمع عليه جميع من قام بتعريفها، ولكن بكلمات مختلفة، ونعرض بعض هذه التعريفات:

فقد عرفت بأنها: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي" (مطر، 2007، 21).



وعرفت أيضا بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما؛ من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (البغدادى والعبادي, 2010, 55).

وكذلك عُرِفَت إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة، وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس" (البغدادى والعبادي, 2010, 250).

وعرفت أيضا أنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؛ ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي" (نور الدين, 2010, 11).

### أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه لها من قيمة، وما تؤديه لها من دور في تحولها إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، ويمكن تحديد أهمية المعرفة بما يلي: (الكبيسي, 2011, 11).

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية، فتكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار.
3. للمعرفة دور في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
4. يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها؛ لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5. توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6. أصبحت المعرفة الأصل لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

مما سبق يمكن القول بأن نجاح المنظمات في هذا العصر يقوم على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها، وتنمو باستخدامها، وتتطور بالجديد منها، وقد تنتهي حين لا تتمكن من الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها، ومن المحتم أن كفاءتها وقدراتها التنافسية قد تتخفف حين تتقادم أرسدها المعرفية.

## أنواع المعرفة:

قدمت للمعرفة تصنيفات عديدة من قبل المختصين، ومن أكثرها شيوعاً: (الزيادات, 2004)

- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير المكتوبة، والمخزونة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مخزنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن ذلك إلا عن طريق أن يقوم صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو من خلال الحوار والنقاش.

- **المعرفة الظاهرية:** هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق، والتقارير ووسائط تخزين المعلومات العلمية، وكذلك المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل)، فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، وهي قابلة للمشاركة، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها.

### الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة:

هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة، وهي تمر بأربع مراحل، هي: (الملكوي, 2007)

1. **البحث عن مصادر المعرفة:** وهذه المرحلة تشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة، والتوصل إليها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، والتي باتت أكثر سهولة من ذي قبل، وذلك عن طريق الشبكة العنكبوتية التي يمكن عن طريقها تأمين غالبية المعلومات والمعارف.

2. **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل وتبويب وفهرسة واستخلاص المعلومات، ولذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب، مما ساعد في التنقيب عن المعرفة وتنميتها.

3. **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة، وتشكل نظم المعلومات والبرمجيات أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود.

4. **توليد المعرفة:** والمراد بها الاستفادة من المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نسف معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، وهذه المهمة تقوم بها الجهات المختصة في البحث والتطوير.

### مبشرات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم، بناء على المهام والواجبات المنوطة بها، لأن هذه المؤسسات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية، سواء على

مستوى القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال، مما يستلزم على هذه المؤسسات استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات. ويرجع ذلك إلى مبررات من أهمها: (البيلاوي وحسين، 2007)

- أن مؤسسات التعليم العالي على علم واطلاع بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
- أن إدارة المعرفة مهمة جدا لهذه المؤسسات؛ حتى يتمكن الأكاديميون والمحاضرون والطلاب من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.
- هناك اتجاه عام ومناخ تنظيمي يتسم بالثقة داخل مؤسسات التعليم العالي، وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آرائه أو نشر أو التشارك في المعرفة مع الآخرين.
- التطور المتزايد في التعليم المرتبط بالعمل.
- إدراك أن الخبرات العملية مصدر أساسي للتعلم.
- نمو مفهوم التعلم المستمر للجميع.

#### فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لـ (Kidwell, Linde & Johnson) إلى خمس فئات أساسية، هي: (أبو خضير، 2002)

#### أولاً: الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي:

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.

#### ثانياً: الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج:

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج.
- دعم جهود تطوير الأكاديميين وخاصة حديثي الخدمة.
- تحسين فعالية أداء الأكاديميين والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.

- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج، نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

### ثالثا: الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب، مثل: خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الإلكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الإلكتروني.

- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود بين الأكاديميين وكذا الموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب، مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.

- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء الأكاديميين والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.

### رابعا: الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلك الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.

- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إداراتها وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه من النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

### خامسا: الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الإستراتيجي:

- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيض عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.

- تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.

- تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلمة، وهي تلك القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

### خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها

هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة، وهي:

- اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.
- تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.
- جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من تعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.
- التعلم من الخبرة: تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر، ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.
- ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضحاً، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.
- التعلم من الآخرين: المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.
- دمج المعرفة الخارجية: لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لا بد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية (المليجي، 2010).

### الدراسات السابقة

#### - الدراسات العربية:

#### دراسة الشهراني (2010) بعنوان "توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية".

هدفت الدراسة إلى زيادة معرفة الباحثين والممارسين بكيفية توظيف إدارة المعرفة في كلية الملك فهد الأمنية، وذلك في البحث في الإدارات التي يمكن تطبيقها بها، والفوائد التي يمكن أن تجنيها هذه الإدارات جراء التطبيق، ومعرفة المقومات التي يمكن أن تساعد على التطبيق، والمعوقات التي تحول دون ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من الخبراء موظفي كلية الملك فهد الأمنية من ذوي التأهيل العلمي (البكالوريوس فأعلى) المتخصصين في مجال العلوم الإدارية وممن أمضوا في الخدمة عشر سنوات فأكثر والبالغ عددهم (64) شخصاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مجالات تطبيق إدارة المعرفة كثيرة، ويمكن أن تطبق في أغلب إدارات الكلية وعملياتها الإدارية، وأن الفوائد المتوقع تحقيقها كثيرة جداً، أهمها: أنها تساعد على تحقيق أهداف وغايات الكلية المنشودة، وتؤدي إلى تحسين المخرجات، وزيادة إنتاجية وفاعلية الموظفين وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتساهم في إطلاق الإبداعات والابتكارات وتوثيق وحفظ الخبرات، كما توصلت إلى أن هناك مقومات يمكن أن تساعد على نجاح تطبيق إدارة

المعرفة، منها: وجود قيادة داعمة ومشجعة للتطوير، وتوافر التقنيات الحديثة، وصغر حجم الكلية، وتوجه الكلية لتحقيق الحكومة الإلكترونية، وتوافر وسائل التعلم الإلكتروني، والكفاءات العلمية الموجودة بالكلية. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح إدارة المعرفة، من أهمها قلة الأفراد المتخصصين بها، وتجاهل أفكار الآخرين، وضعف التوثيق للمعارف الضمنية، وقلة فرق العمل، وثقافة احتكار المعرفة، والقيود في الإدارة العسكرية.

#### - دراسة عودة (2010) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة"

هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة من خلال تعرف درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقام بتصميم استبانة مكونة من أربعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (347) موظفًا من العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر. وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. وتبين أيضًا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل. كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي، والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي، وتحويل الجامعات إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة، والاعتماد على مناهج جامعية تنمي البحث وتستثير التفكير، والعمل على التنوع في مصادر المعرفة، وبناء فريق لإدارة نظام المعرفة؛ لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة.

#### دراسة الآغا وأبو الخير(2012) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال تعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات: (سنوات الخدمة- المنطقة التعليمية - المؤهل العلمي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (250) مشرفًا أكاديميًا من مشرفي جامعة القدس المفتوحة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبيًا وبوزن نسبي (63.8%). كما كشفت الدراسة عن أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وتبين أيضًا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان منها الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص

المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، بحيث يكون من ضمن مهامها تنظيم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، ويعين فيها مدير معرفة مؤهل وقادر على أداء أدواره المعرفية، وقادر على وضع خطط مستقبلية لبناء وتطوير المعرفة، وإنشاء وحدات بحثية في كل فرع من أفرع الجامعة بحيث تتبع دائرة إدارة المعرفة لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة واكتسابها.

- دراسة (Krogh,etal, 2001) بعنوان " اصنعوا الكثير بمعرفة شركاتكم: إطار عمل إستراتيجي"

استنتجت هذه الدراسة أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيس للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة هو كيف تستطيع المنظمات ابتكار المعرفة، وأن الهدف من عملية ابتكار المعرفة هو تعزيز الإبداعات المحتملة. وأشارت الدراسة إلى أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي: إستراتيجية الرفع التي تؤكد نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين الإبداع، والإستراتيجية التخصصية التي تؤكد تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً، وإستراتيجية الفحص التي تؤكد ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري، وإستراتيجية التوسع التي تؤكد ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة الحالية.

- دراسة (Graig, 2007) بعنوان " تحليل خصائص مجتمعات المعرفة من خلال حقائب عمل لنظريات وممارسات المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تحليل خصائص مجتمعات المعرفة من خلال حقائب عمل لنظريات وممارسات المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أدواتها المقابلة الفردية والجماعية، وهدفت إلى تحليل تجربة المعلمين أثناء تطوير حقائب العمل الخاصة بهم كأساس لإنشاء مجتمعات المعرفة. عرضت الدراسة قصص مختلفة لتجارب المعلمين الفردية والجماعية في محاولة إنشاء مجتمعات المعرفة الخاصة بهم، بالاعتماد على حقائب العمل التي تم تجميعها وتصميمها من المعلمين. وأشارت نتائج تحليل المقابلات الفردية والجماعية مع المعلمين أن تطوير مجتمعات المعرفة ديناميكي بين المعلمين، وهو مؤشر جيد على وجود أساس ناجح لإنشاء مجتمع معرفة مشترك بينى على أساس تجربة حقائب العمل. وعرضت الدراسة خمسة أسس للنجاح كانت متوفرة بين المدرسين، وهي: نشاط الفريق، العمل بروح الفريق، المساهمة الفردية والجماعية والمهنية، القدرة على تصنيف المادة العلمية، والتطوير المستمر.

- دراسة (Chen, 2009) بعنوان "العوامل المؤثرة على تبادل المعرفة في سلوك المشاركين في التعليم الافتراضي"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبادل المعرفة من وجهة نظر مجموعة من طلبة الماجستير، وقامت الدراسة بعمل مسح ميداني لطلاب الجامعات وطلبة الماجستير في إدارة الأعمال، وذلك باختبار عدد من الفرضيات، منها: ارتباط الشبكات المجتمعية واتجاه المتعلمين لتبادل المعرفة، اعتقادات المعلمين عن قدراتهم حول القدرة على المشاركة في إنتاج المعرفة بصورة إلكترونية، والمعايير الموضوعية الذاتية المتعلقة ببنية تبادل المعرفة، والتي تؤدي إلى سلوك فعال في بيئة التعلم الافتراضية. وأشارت النتائج إلى أن الاتجاهات

والمعايير الموضوعية الذاتية، والويب الذاتي، وشبكة العلاقات الاجتماعية مؤشرات جيدة على تقاسم المعرفة والمشاركة في بنائها، وهذا بدوره مرتبط بسلوك تبادل المعرفة وإنتاجها.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات المختلفة قد حظي باهتمام عدد من الباحثين، مثل دراسة الشهراني (2010)، ودراسة عودة (2010)، وتناولت دراسات أخرى الحث على تطبيق إدارة المعرفة، مثل دراسة (Krogh,etal, 2001)، كما تناولت الدراسات تحليل خصائص مجتمعات المعرفة، مثل دراسة Graig, (2007)، في حين تناولت دراسة (Chen, 2009) العوامل المؤثرة على تبادل المعرفة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تعرف مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون بالعملية التعليمية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة- على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون بالعملية التعليمية مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على المسيرة التعليمية من خلال توظيف المعرفة واستخدامها الأمثل وتحفيز الطلبة على الإبداع والابتكار.

### منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة خلال شهر تشرين ثاني من العام 2018، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراساتها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل.

### عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة من الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة من الميدان (62) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.



## جدول(1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	56 %90.3
		أنثى	6 %9.7
2	المؤهل العلمي	ماجستير	38 %61.3
		دكتوراه	24 %38.7
3	الرتبة الأكاديمية	محاضر	46 %74.2
		أستاذ مساعد	8 %12.9
		أستاذ مشارك	8 %12.9
		أستاذ دكتور	0 %0
4	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12 %19.3
		من 5- أقل من 10 سنوات	28 %45.2
		من 10- أقل من 15 سنة	22 %35.5
		من 15 سنة فأكثر	0 %0
5	العمر	أقل من 30 عاما	6 %9.6
		من 30- أقل من 40 عاما	28 %45.3
		من 40- أقل من 50 عاما	6 %9.6
		من 50 عاما فأكثر	22 %35.5
6	الجامعة	جامعة الخليل	32 %51.6
		جامعة القدس المفتوحة	30 %48.4

## أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس "واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل"، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجموعها من ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** ويشتمل على البيانات الأولية عن عضوة هيئة التدريس الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في الجامعة، والعمر، والجامعة).

**القسم الثاني:** ويقاس واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، ويتكون من أربعة مجالات رئيسية و(60) فقرة تناولت فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

## جدول(2): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها، ويتكون من أربعة مجالات:		
1	مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة.	9
2	واقع تطبيق إدارة المعرفة.	20
3	معوقات تطبيق إدارة المعرفة.	13
4	سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة.	18
المجموع		60

## صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (60) فقرة.

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (3).

جدول(3): معاملات الثبات لأداة الدراسة الخاصة بواقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة.	9	0.450
واقع تطبيق إدارة المعرفة.	20	0.934
معوقات تطبيق إدارة المعرفة.	13	0.953
سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة.	18	0.981
الدرجة الكلية	60	0.955

من خلال النظر إلى جدول (3) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.0450)، (0.981.0). وقد حصل مجال سبل تطبيق إدارة المعرفة على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال مستوى إدراك المعرفة على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.955)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

## إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على الأكاديميين المتفرغين في جامعتي القدس المفتوحة وجامعة الخليل في محافظة الخليل، حيث تم توزيع (100) استبانة، استرد منها (62) استبانة.

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها؛ وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسب، وقد تم إدخالها للحاسب، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

## جدول(4): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80-1.00
منخفض	2.61-1.81
متوسط	3.42-2.62
مرتفع	4.23-3.43
مرتفع جداً	5.00-4.24

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج التالية:

السؤال الرئيس: ما واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل؟

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل حسب مجالات الدراسة.

مجالات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	4.06	0.285	مرتفع
واقع تطبيق إدارة المعرفة	3.35	0.606	متوسط
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	3.23	0.946	متوسط
سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة	3.64	0.857	مرتفع
تطبيق إدارة المعرفة على الدرجة الكلية	3.52	0.507	مرتفع

يتضح من الجدول (5) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.507)، وقد جاءت أعلى مجالات إدارة المعرفة في مجال مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (0.604) وانحراف معياري (0.285)، تلاه مجال سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.875)، تلاه مجال واقع تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.606)، وأخيراً مجال معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.946).

س1) ما مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟

**جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين حسب الأهمية.**

مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	مرتفع جدا	0.471	4.67	استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم.
	مرتفع جدا	0.503	4.51	إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة.
	مرتفع	0.700	4.03	تعزز الخطة الإستراتيجية للجامعة تطبيق إدارة المعرفة.
	مرتفع	0.700	4.03	ترسخ الثقافة التنظيمية أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية.
	مرتفع	0.829	3.96	يسهم التعلم الذاتي في تطوير القدرات المعرفية والبحث عن أفكار إبداعية.
	مرتفع	0.757	3.87	تشكل إدارة المعرفة بالنسبة لإدارة الجامعة ثروة حقيقية.
	مرتفع	0.578	3.83	تولي الجامعة أهمية لتسهيل عملية الوصول للمعلومات.
	مرتفع	0.578	3.83	يتم قبول التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.
	مرتفع	0.797	3.77	تعتمد الجامعة على الخبرات السابقة دون الحاجة للبدء من الصفر.

من خلال النظر إلى جدول (6)، يتبين أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كان مرتفعاً، حيث أكد الأكاديميون أن استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم، وأن إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة، كما أنهم أكدوا الفقرات الآتية والتي جاءت بدرجة مرتفعة:

- تعزز الخطة الإستراتيجية للجامعة تطبيق إدارة المعرفة.
- ترسخ الثقافة التنظيمية أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية.
- يسهم التعلم الذاتي في تطوير القدرات المعرفية والبحث عن أفكار إبداعية.
- تشكل إدارة المعرفة بالنسبة لإدارة الجامعة ثروة حقيقية.
- تولي الجامعة أهمية لتسهيل عملية الوصول للمعلومات.

- يتم قبول التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.

- تعتمد الجامعة على الخبرات السابقة دون الحاجة للبدء من الصفر.

(س2) ما واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين حسب الأهمية.**

واقع تطبيق إدارة المعرفة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
	مرتفع	0.578	3.83	يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.
	مرتفع	0.578	3.83	يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها.
	مرتفع	0.625	3.74	تقوم الجامعة برصد المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.
	مرتفع	0.625	3.74	تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
	مرتفع	0.625	3.74	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.
	مرتفع	0.637	3.70	يوجد تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.
	مرتفع	0.625	3.64	يتم تطوير دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.
	مرتفع	0.669	3.54	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.
	مرتفع	0.671	3.51	يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.
	متوسط	1.13	3.35	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجالات والمنشورات لنشر المعرفة.
	متوسط	0.975	3.25	تتمثل سياسات الجامعة بدعم البحث العلمي والباحثين.
	متوسط	0.990	3.25	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.
	متوسط	1.06	3.19	تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد.
	متوسط	1.01	3.12	يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين العاملين في الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.
	متوسط	0.949	3.12	يتوفر لدى الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين.
	متوسط	1.26	3.09	تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.
	متوسط	1.17	3.00	يتم تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.
	متوسط	1.21	2.96	يتم عقد اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعرفة.
	متوسط	1.03	2.67	يتم تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين.
	متوسط	1.12	2.67	توفر الجامعة ميزات مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.

من خلال النظر إلى جدول (7)، يتبين أن واقع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في

محافظة الخليل كان مرتفعاً في الفقرات الآتية:

- يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.

- يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها.

- تقوم الجامعة برصد المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.
  - تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
  - تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.
  - يوجد تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.
  - يتم تطوير دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.
  - تستخدم الجامعة الإدارة الالكترونية في نشر وتداول المعلومات.
  - يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.
  - في حين أن تطبيق إدارة المعرفة جاء متوسطاً في الفقرات الآتية:
  - تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات والمنشورات لنشر المعرفة.
  - تتمثل سياسات الجامعة بدعم البحث العلمي والباحثين.
  - يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.
  - تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد.
  - يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين العاملين في الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.
  - يتوفر لدى الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين.
  - تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.
  - يتم تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.
  - يتم عقد اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعرفة.
  - يتم تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين.
  - توفر الجامعة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
- س3) ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين حسب الأهمية

معيقات تطبيق إدارة المعرفة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
	مرتفع	0.914	3.87	المركزية الزائدة.
	مرتفع	1.05	3.48	الإجراءات الإدارية المعقدة.
	متوسط	1.07	3.41	انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
	متوسط	1.34	3.38	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).
	متوسط	1.07	3.35	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.
	متوسط	1.12	3.19	شيوخ ثقافة احتكار المعرفة.
	متوسط	1.26	3.19	ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.
	متوسط	1.26	3.19	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.
	متوسط	1.39	3.12	تجاهل أفكار الآخرين.
	متوسط	1.19	3.12	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.
	متوسط	1.29	3.03	مقاومة التغيير.
	متوسط	1.12	2.90	نكران الجميل والخوف من الفشل.
	متوسط	1.12	2.70	وجود الصراعات التنظيمية السلبية.

من خلال النظر إلى جدول (8)، يتبين أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، هي: (المركزية الزائدة، والإجراءات الإدارية المعقدة).

وقد جاءت بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة وبدرجة متوسطة كالآتي:

- انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.

- ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).

- ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.

- شيوخ ثقافة احتكار المعرفة.

- ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.

- ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.

- تجاهل أفكار الآخرين.

- ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.

- مقاومة التغيير.

- نكران الجميل والخوف من الفشل.

- وجود الصراعات التنظيمية السلبية.

س4) ما سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين؟

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر الأكاديميين حسب الأهمية.

سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
	مرتفع جدا	0.695	4.32	توفير وسائل التعلم الإلكتروني.
مرتفع	0.700	3.96	توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.	
مرتفع	0.613	3.87	الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.	
مرتفع	0.926	3.83	تبني الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة.	
مرتفع	0.926	3.83	تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	
مرتفع	1.03	3.80	إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية.	
مرتفع	1.03	3.80	توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.	
مرتفع	0.964	3.70	استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة.	
مرتفع	0.981	3.61	توفير التقنيات الحديثة.	
مرتفع	0.981	3.61	نشر ثقافة إدارة المعرفة.	
مرتفع	1.10	3.58	تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة.	
مرتفع	0.987	3.51	إيجاد نظام تحفيز فعال.	
مرتفع	1.02	3.48	الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة.	
متوسط	1.01	3.38	عقد الدورات التخصصية في مجال إدارة المعرفة.	
متوسط	1.01	3.38	عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل في مجال إدارة المعرفة.	
متوسط	1.01	3.38	تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات.	
متوسط	1.11	3.25	تشجيع المنافسة على تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعة.	
متوسط	1.25	3.16	تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة والتفاعل بين العاملين.	

من خلال النظر إلى جدول (9)، يتبين أن سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل

والقدس المفتوحة في محافظة الخليل هي:

- توفير وسائل التعلم الإلكتروني.

- توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.

- الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.

- تبني الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة.

- تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية.

- توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.



- استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة.

- توفير التقنيات الحديثة.

- نشر ثقافة إدارة المعرفة.

- تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة.

- إيجاد نظام تحفيز فعال.

- الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة.

في حين جاءت بعض فقرات سبل تطوير إدارة المعرفة بدرجة متوسطة كما يلي:

- عقد الدورات التخصصية في مجال إدارة المعرفة.

- عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل في مجال إدارة المعرفة.

- تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات.

- تشجيع المنافسة على تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعة.

- تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة والتفاعل بين العاملين.

س5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة ومعينات تطبيقها وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في الجامعة، والعمر، والجامعة؟، وللإجابة على هذا السؤال من خلال الفرضية الآتية:

\*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في واقع إدارة المعرفة ومعينات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل باختلاف: الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في الجامعة، والعمر، والجامعة، وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين ذلك الجداول من (10-17).

جدول(10): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل" تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	56	3.47	0.514	55	2.162-	0.035
أنثى	6	3.93	0.025	5		

\*دالة عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

بالنظر إلى جدول (10) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية، وقد كانت الفروق لصالح الذكور. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى زيادة عدد الذكور عن الإناث في عينة الدراسة.

جدول(11): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل" تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ماجستير	38	3.65	0.507	37	2.699	0.009
دكتوراه	24	3.31	0.440	23		

\*دالة عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

بالنظر إلى جدول (11) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية، وقد كانت الفروق لصالح الأكاديميين من حملة الماجستير. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى زيادة عدد الأكاديميين من حملة الماجستير عن حملة الدكتوراه في العينة الدراسية.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل " تبعا لمتغير: الرتبة الأكاديمية.

المجالات	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها	محاضر	46	3.50	0.557	بين المجموعات	1.487	2	0.743	3.08	0.053
	مساعد	8	3.85	0.175						
	أستاذ مشارك	8	3.25	0.00						
	أستاذ دكتور	0	-	-	داخل المجموعات	14.214	59	0.241		
	المجموع	62	3.52	0.507						
	المجموع	61	15.701	المجموع						

بالنظر إلى جدول (12) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن التعليمات والإجراءات السائدة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تطبق على الجميع بالمستوى نفسه وبغض النظر إلى الرتبة الأكاديمية.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل "تبعاً لمتغير: سنوات الخدمة في الجامعة.

المجالا ت	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصد ر التباين	مجموع المربعات	درجا ت الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها	أقل من 5	12	3.77	0.182	بين المجموعات	1.898	2	0.949	4.057	0.022
	من 5-أقل 10	28	3.33	0.401						
	من 10-أقل من 15 سنة	22	3.61	0.657						
	من 15 سنة فأكثر	0	-	-	داخل المجموعات	13.803	59	0.234		
	المجموع	62	3.52	0.507	المجموع	15.701	61			

بالنظر إلى جدول (13) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج اختبار (LSD) كما في الجدول (14):

جدول (14): اختبار (LSD) لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل " حسب سنوات الخدمة.

العمر	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	0.43714*	-	-
من 5- أقل من 10 سنوات	-0.43714*	-	-	-
من 10- أقل من 15 سنة	-	-	-	-
من 15 سنة فأكثر	-	-	-	-

بالنظر إلى جدول (14) يتبين وجود فروق ما بين الأكاديميين الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وما بين من كانت خدمتهم (من 5- أقل من 10 سنوات) ولصالح من كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بفارق (0.43714).

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعينات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل " تبعا لمتغير: العمر.

المجالات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
واقع إدارة المعرفة ومعينات تطبيقها وسبل تطويرها	أقل من 30 عاما	6	3.60	0.00	بين المجموعات	5.051	3	1.684	9.169	00.00
	من 30- أقل من 40 عاما	28	3.21	0.094						
	من 40- أقل من 50 عاما	6	3.90	0.00						
	من 50 عاما فأكثر	22	3.78	0.433	داخل المجموعات	10.650	58	0.184		
	المجموع	62	3.52	0.507	المجموع	15.701	61			

بالنظر إلى جدول (15) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعينات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $>0.05$  وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج اختبار (LSD) كما في الجدول (16):

جدول(16): اختبار (LSD) لدلالة الفروق في واقع إدارة المعرفة ومعينات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل " حسب العمر.

العمر	أقل من 30 عاما	من 30- أقل من 40 عاما	من 40- أقل من 50 عاما	من 50 عاما فأكثر
أقل من 30 عاما	-	-	-	-
من 30- أقل من 40 عاما	-	-	-	0.56935*-
من 40- أقل من 50	-	0.65871*	-	-
من 50 عاما فأكثر	-	0.56935*	-	-

بالنظر إلى جدول (16) يتبين وجود فروق ما بين الأكاديميين الذين كانت أعمارهم (من 30-أقل من 40 عاما) وما بين من كانت أعمارهم (من 40- أقل من 50 عاما) ولصالح من كانت أعمارهم (من 40- أقل من 50 عاما) بفارق (0.65871). كما تبين وجود فروق بين

الأكاديميين الذين كانت أعمارهم (من 30- أقل من 40 عاما) وما بين من كانت أعمارهم (50 عاما فأكثر)، ولصالح من كانت أعمارهم (50 عاما فأكثر) بفارق (0.56935).

جدول(17): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي

الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل" تبعا لمتغير الجامعة.

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الخليل	32	3.27	0.591	31	-4.568	00.00
القدس المفتوحة	30	3.78	0.166	29		

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بالنظر إلى جدول (17) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجامعة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  وهي دالة إحصائية، وقد كانت الفروق لصالح الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل جامعة الخليل بتطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها في عملية التعليم والتعلم، كونها جامعة نظامية على عكس جامعة القدس المفتوحة التي تعتمد التعلم عن بعد.

#### نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة بشكل عام، وقد جاءت مجالات إدارة المعرفة تنازلياً: (مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة، سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة، واقع تطبيق إدارة المعرفة).
- إن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كان مرتفعاً، حيث أكد الأكاديميون أن استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم، وأن إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة.
- إن واقع تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل كان مرتفعاً في الفقرات الآتية:

\* يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.

\* يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها.

\* تقوم الجامعة برصد المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.

\* تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.

\* تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.

\* يوجد تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.

\* يتم تطوير دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.

\* تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.

\* يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.

- إن معيقات تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل هي:

- المركزية الزائدة.

- الإجراءات الإدارية المعقدة.

وقد جاءت بعض المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة وبدرجة متوسطة

كالآتي:

\* انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.

\* ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/ مهارات/ إبداعات).

\* ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.

\* شيوع ثقافة احتكار المعرفة.

\* ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.

\* ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.

\* تجاهل أفكار الآخرين.

\* ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.

\* مقاومة التغيير.

\* نكران الجميل والخوف من الفشل.

\* وجود الصراعات التنظيمية السلبية.

- إن سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً من وجهة نظر الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل هي:

\* توفير وسائل التعلم الإلكتروني.

\* توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.

\* الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.

\* تبني الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة.

\* تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

\* إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية.

\* توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.

\* استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة.

\* توفير التقنيات الحديثة.

\* نشر ثقافة إدارة المعرفة.

\* تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة.

\* إيجاد نظام تحفيز فعال.

\* الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر الأكاديميين في

جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الجامعة.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تفعيلها من وجهة نظر

الأكاديميين في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بما يلي:

\* أن تعمل الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات والمنشورات لنشر المعرفة.

\* أن تتضمن سياسات الجامعة دعم البحث العلمي والباحثين.

\* أن يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.

\* أن تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد.

\* أن يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين العاملين في الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.



- \* أن تقوم الجامعة بعمل أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين.
- \* ضرورة دعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.
- \* يتم تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.
- \* تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين.
- \* التخلص من المركزية الزائدة.
- \* العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة.
- \* تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
- \* العمل على الاستفادة من التقنيات المتوفرة مع توفير وسائل التعلم الإلكتروني.
- \* تفعيل التنسيق بين إدارات الجامعة.
- \* استقطاب الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.
- \* تقليص الصراعات التنظيمية السلبية وتعزيز الصراعات الإيجابية التي تفجر الطاقات الإبداعية.
- \* توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.
- \* الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة ومن تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.
- \* تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- \* إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية للجامعة.
- \* توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.
- \* تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة.

## قائمة المراجع والمصادر:

- الإبراهيم، عدنان بدوي. (1994). "المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الأردنية الحكومية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2002) "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الأغا، ناصر جاسر؛ وأبو الخير، أحمد غنيم. (2012). "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، عدد(1)، مجلد(16)، ص ص 30-62.
- البغدادى، عادل هادي؛ العبادي، هاشم فوزي. (2010). "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- البيلاوي، حسن حسين؛ حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). "إدارة المعرفة في التعليم": دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية. الزيدات، محمد عواد. (2004). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشهراني، عبدالعزيز سعيد. (2010). "توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عليان، ربحي مصطفى. (2004). "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عودة، فراس محمد. (2010). "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، سالم سعيد. (2002). "إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- قمحية، جهاد. (2001). "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم لدى طلبتها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، نابلس، فلسطين.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2011). "إدارة المعرفة": المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكبيسي، عامر خضير. (2002). "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، م 49، ع(4)، ص ص 602-561.
- مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم": مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). "إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نور الدين، عصام. (2010). "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ياسين، سعد غالب. (2007). "إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Chen, I. et al (2009), "Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities", *Educational Technology and Society*, v 12, n 1, pp 134 - 148.
- Graig, C. (2007), "Illuminating Qualities of Knowledge Communities in a Portfolio-Making Context", *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, vol. 13, No. 6, pp 617 – 636.
- Krogh, G. Von & Nonaka, I. and Aben, M., (2001)," Making the Most of your company's Knowledge: A Strategic Framework", Long Range Planning, 34.

## استبانة للرأي

الأخ/عضو/هيئة التدريس المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل"، لذا يرجى تعبئة الاستبانة بعناية ودقة، علماً بأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، شاكراً حسن تعاونكم.

الباحث: د. سمير سليمان الجمل.

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المخصص وفق الحالة التي تنطبق عليك.

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي: ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

الرتبة الأكاديمية: ( ) محاضر ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ دكتور.

سنوات الخدمة في الجامعة: ( ) أقل من 5 سنوات. ( ) من 5-10 سنوات

( ) من 10-15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر.

العمر: ( ) أقل من 30 عاماً. ( ) من 30-40 عاماً.

( ) من 40-50 عاماً. ( ) من 50 عاماً فأكثر.

الجامعة: ( ) جامعة الخليل. ( ) جامعة القدس المفتوحة.

القسم الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل، ويتكون من (60) فقرة، يرجى منك وضع إشارة (x) في المكان الذي توافق عليه.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
أولاً: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة						
1	إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة.					
2	تعزز الخطة الإستراتيجية للجامعة تطبيق إدارة المعرفة.					
3	ترسخ الثقافة التنظيمية أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية.					
4	استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم.					
5	تولي الجامعة أهمية لتسهيل عملية الوصول للمعلومات.					
6	تعتمد الجامعة على الخبرات السابقة دون الحاجة للبدء من الصفر.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
7	تشكل إدارة المعرفة بالنسبة لإدارة الجامعة ثروة حقيقية.					
8	يتم قبول التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة.					
9	يسهم التعلم الذاتي في تطوير القدرات المعرفية والبحث عن أفكار إبداعية.					
<b>ثانياً: واقع تطبيق إدارة المعرفة</b>						
1	تقوم الجامعة برصد المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2	يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.					
3	يوجد تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.					
4	تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.					
5	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.					
6	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.					
7	يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.					
8	يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها.					
9	يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين العاملين في الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.					
10	تتمثل سياسات الجامعة بدعم البحث العلمي والباحثين.					
11	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.					
12	يتم تحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين.					
13	يتم تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.					
14	تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.					
15	توفر الجامعة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
16	يتم عقد اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعرفة.					
17	يتم تطوير دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.					
18	تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد.					
19	يتوفر لدى الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين.					
20	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات والمنشورات لنشر المعرفة.					
<b>ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة</b>						
1	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.					
2	انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	وجود الصراعات التنظيمية السلبية.					
4	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/ مهارات/ إبداعات).					
5	المركزية الزائدة.					
6	الإجراءات الإدارية المعقدة.					
7	شبيوع ثقافة احتكار المعرفة.					
8	ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة.					
9	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.					
10	تجاهل أفكار الآخرين.					
11	مقاومة التغيير.					
12	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.					
13	نكران الجميل والخوف من الفشل.					
<b>رابعاً: سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة</b>						
1	تبني الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة.					
2	توفير التقنيات الحديثة.					
3	نشر ثقافة إدارة المعرفة.					
4	الاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.					
5	إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية.					
6	تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
7	توفير وسائل التعلم الإلكتروني.					
8	توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.					
9	إيجاد نظام تحفيز فعال.					
10	عقد الدورات التخصصية في مجال إدارة المعرفة.					
11	عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل في مجال إدارة المعرفة.					
12	الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة.					
13	تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة والتفاعل بين العاملين.					
14	تشجيع المنافسة على تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعة.					
15	تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة.					
16	تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات.					
17	توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.					
18	استقطاب الموارد البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة.					