

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

نهاية عبد الهادي التلباني¹، رامز عزمي بدير²، محمد احمد الرقب*

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. تم توزيع (286) استبانة وتم استرداد (241) بنسبة استرداد (84.26%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. قدمت الدراسة عدة توصيات مثل: عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لخرن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، تكنولوجيا المعلومات.

المقدمة

كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة "Know Best"، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها. وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة "Knowledge Management"، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمات ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة، ولقد ازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته أن لا تكفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات (عبد الوهاب، 2006). وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة

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

*جامعة الأزهر، قطاع غزة.

1.Nihaya45@hotmail.com

2.ramez@yahoo.co

تاريخ استلام البحث 2014/5/26 وتاريخ قبوله 2015/1/4.

وجود العناصر البشرية والتقنية وما تتضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية، هي من أولى المنظمات لأن تسلك مدخل إدارة المعرفة في إدارة الموجودات الملموسة وغير الملموسة لديها. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

أهمية الدراسة

الاهمية العلمية

1. تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وذلك من خلال أهمية مدخل إدارة المعرفة كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في الجامعات الفلسطينية.
2. يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين اللذين يودون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، كما وانها قد تشكل نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.
3. ايضاح مدى اهمية إدارة المعرفة بالنسبة للجامعات الفلسطينية، فالجامعات بما تمتلكه من برامج تعليمية ومراكز بحثية وخدماتية تعد مصدرا لتكوين المعرفة والمعلوماتية وتوليد الأفكار، وهذا يحتم عليها اعتماد برامج إدارة المعرفة منهاجيا أساسيا في تخطيط اهدافها المستقبلية.

الاهمية العملية

1. قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في تطوير النظام الإداري بالجامعات مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين.
2. تسعى هذه الدراسة الى الارتقاء بالأداء الإداري من خلال الاستغلال الامثل للمعرفة وادارتها من خلال توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبيان علاقة ادارة المعرفة بالعمليات الادارية وتحسين جودة

المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث إن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية (حمود، 2010).

إن إدارة المعرفة في الجامعات لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في اطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتطلبات تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية ادارة المعرفة في الجامعات ومن اهم تلك المتطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية (العلواني، 2001)، وبناء على ما سبق فإن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على الجامعات والتي هي من أهم المنظمات أن تقوم بجهد اكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهذا يشكل اكبر تحد للجامعات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة، وتبني استراتيجيتها على هذا الأساس (العنبي، 2007).

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا انه ثبت أن بالإمكان تطبيقه في المؤسسات التربوية والتعليمية (عبد الغفور، 2008). إن الجامعات الفلسطينية تعاني من العديد من المشاكل التي لها علاقة بالمعرفة تتمثل في، عدم وجود ثقافة أداء الأعمال كأعضاء فريق عمل متعاونين مع زملائهم، ومشاكل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث إن الإدارة العليا تتخذ القرارات دون الرجوع للعاملين في المستويات الأخرى وعدم أخذ التقارير المقدمة من قبلهم بعين الاعتبار وقلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارات الجامعات الفلسطينية وعدم اهتمام وتشجيع إدارات الجامعات على العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية. خلاصة لما ذكر يمكن القول أن الجامعات بما تمتلكه من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في

المخرجات وتحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

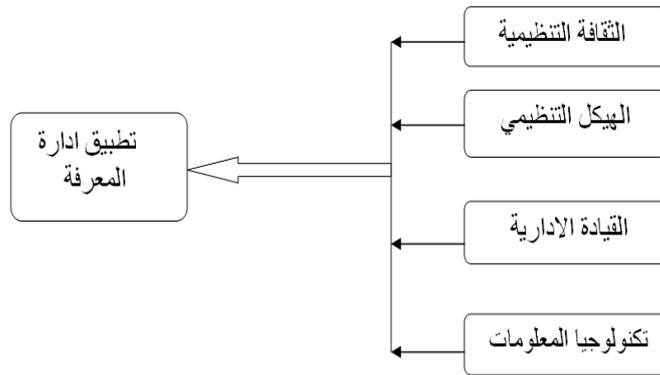
1. التعرف الى مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
2. دراسة العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

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

نموذج الدراسة

بناءا على الدراسات السابقة فقد اقترح الباحثون ان يكون نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل الآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة : (عبد الوهاب،2006) ، (السحيمي،2009) ، (Ghorbani et al,2011) و (Frey et al,2009)

فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة فرضية رئيسة واحدة وأربع فرضيات فرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . **وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

ثالثاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

رابعاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف وتقييم واقع "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف (الحمداني،2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وتم استثناء جامعة القدس المفتوحة بسبب مركزية قرارها ووجود إدارتها العليا بالصفة الغربية، قام الباحثون باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (40) استبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (pilot study) لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (286) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (241) استبانة بنسبة استرداد %84.26، وقد تم اخذ العينة من كافة المستويات الادارية وذلك لان اهم ما يشتمل عليه المنظور التنظيمي لإدارة المعرفة هم الأفراد بصفتهم المهتمون بالمعرفة تماماً مثل مفهوم الإدارة التي تعرف بانها فن التأثير بالآخرين من اجل تحقيق هدف معين فالمقصود بالآخرين هنا هم الافراد في جميع المستويات الادارية (البطانية والمشابقة، 2010)، (المسند، 2009).

"المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للبيانات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (1)

عينة الدراسة

الأقصى	الإسلامية	الأزهر	مجتمع الدراسة
37	38	29	نائب رئيس، عمداء، نائب عميد، مديرين
24	48	32	رؤساء أقسام
271	438	205	إداريين
332	524	266	المجموع (1122)
32.9%	44.6%	22.5%	النسبة لكل جامعة
عينة الدراسة			
10	9	7	العينة لنواب الرئيس والعمداء ونوابهم والمديرين
7	11	8	العينة لرؤساء الأقسام
77	107	50	العينة للإداريين
94	127	65	العينة حسب الجامعة
			حجم العينة المطلوب (286)

جدول (2)

ابعاد تطبيق ادارة المعرفة والموارد التي اعتمد عليها في تطوير كل بعد

المصادر التي اعتمد عليها في تطوير البعد	عدد فقراته	البعد
(البيشي، 2009)، (عبد الوهاب، 2006). (Akhavan et al, 2010), (Orth et al, 2009)	12	1. الثقافة التنظيمية
(العلي واخرون، 2006)، (عبد الوهاب، 2006). (Frey et al, 2009), (Ikhsan and Rowlan, 2004)	11	2. الهيكل التنظيمي
(العلواني، 2001)، (عبد الوهاب، 2006). (Wong, 2005), (Politis, 2001).	11	3. القيادة الادارية
(البيشي، 2009)، (العلي وأخرون، 2006). (Basu and Sengupta, 2007), (Mathi, 2004)	10	4. تكنولوجيا المعلومات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة (5 اوافق بشدة الى 1 لا اوافق بشدة).

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

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

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلا: Z=1.69 لمستوى دلالة $\alpha=0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلا: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = (nN \div (N+n-1)) \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

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

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

$$n = (384 * 1122 \div (1122 + 384 - 1)) = 286$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (286).

أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

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

القسم الثاني: يشتمل على محورين:

الأول: تطبيق ادارة المعرفة وقد تم قياسه من خلال (13) فقرة.

الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة متمثلة في اربعة

ابعاد كما هو موضح في جدول رقم (2) :

اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحثون اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة (عبيدات وآخرون، 2001).

• الصدق الظاهري (Face validity):

الصدق يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"

جدول (4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

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

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات (أبوزينة والبطش، 2007)

(الجرجوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001)، ويمكن قياس الصدق الظاهري "عن طريق اختيار عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجوي، 2010)، عرض الباحثون الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) من المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية.

• اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (أبوزينة والبطش، 2007). وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) ،، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4).

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

2. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، ويركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية، ويمكن فهمها أيضا على أنها جملة الأساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل، والتدقيق الإداري يضيف معلومات وقيمة ومرونة إلى الممتلكات الفكرية، ويحميها من الانحسار ويمكن من استثمارها في تحيين الفرص وتحسين القرارات والخدمات والمنتجات (تقرير هيئة الأمم المتحدة، 2004).
3. ويمكن استنتاج ان إدارة المعرفة هي استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى افراد المنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية اكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية (العلواني، 2001) ودراسة (عبد الوهاب، 2006) ودراسة (Akhavan et al, 2010) ودراسة (Frey et al, 2009).

الثقافة التنظيمية:

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد احد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.777- 0.961) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.959). وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.882- 0.980) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.979)، وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع (أبوزينة والبطش، 2007).

الاساليب الاحصائية المستخدمة

- النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحثون في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحثون لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة والصدق البنائي وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور .
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة الوسطية وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحثون للتأكد من دلالة الوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

الاطار النظري

مفهوم إدارة المعرفة

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

1. مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك

خلال إدارة قوية.

4. تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
5. تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل ذلك.
6. دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
7. تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الأفراد.
8. استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

2. الهيكل التنظيمي

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، 2006). إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وإن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2006).

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

1. هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
2. من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل

(العلي وآخرون، 2006). وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة (السكارنة، 2009). إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من اجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن اجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لان الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي (كرمالي، 2005)، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية: (الزيادات، 2008)

1. تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
2. تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.
3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
4. تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل ما يأتي: (الزيادات، 2008) و(عليان، 2008) و(كرمالي، 2005)

1. إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
2. ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
3. تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من

هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامتها وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية (نجم، 2011)، وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها:

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

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

2. القيادة المشاركة: وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وإن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، وإن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فاعل لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجونه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وأن يكون مدافعاً عن الفريق (عبوي، 2008).

3. القيادة الذاتية: وهي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة

المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.

3. يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

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

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر نفعاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

2. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

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

وبحسب ما ورد في السابق فإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة.

3. القيادة الإدارية

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة

أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث (العلي وآخرون، 2006).

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

الدراسات السابقة

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

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة (المدلال، 2012) إلى الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة الوزراء وممارسات تطبيقها، والتعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة الوزراء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء العاملين في وظائف تخصصية وإشرافية فقط، والمقدر عددهم (46) موظف. وتوصلت هذه الدراسة إلى ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة 55.78%، وقد تفاوت

منها، وإن يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتي لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين (عوي، 2008).

4. تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري. ان مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني، 2009). تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة (نور الدين، 2009).

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فاعلة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، من جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتبطة بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل

الإدارية، وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في معرفة الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك في وجود الثقة المتبادلة بين العاملين لتبادل المعرفة والخبرات، ونشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية، وتشجيع الإدارة العليا لأداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل، وإيجاد السبل التنظيمية التي تدعم التشارك في المعرفة.

في حين استهدفت دراسة (المسند، 2009) عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني، وإبراز أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمات الأمنية وسبل مواجهتها، كما طبق الباحث في دراسته مدخل المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة (الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض) من خلال أسلوب الحصر الشامل لكل أفراد المجتمع البالغ (567) ضابطاً. و توصلت هذه الدراسة إلي أن أبرز المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد، وتتمثل أبرز المتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، وتتمثل أبرز المتطلبات التقنية وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة.

في حين ان دراسة (السحيمي، 2009) اهتمت بتوضيح مفهوم إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وحتمي للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات. فهو يعرض مبررات اللجوء إلى إدارة المعرفة ومفهومها وعناصرها، وأهميتها وفوائدها والتي تتمثل في استغلال تكنولوجيا المعلومات للاستحواد على المعرفة المطلوبة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها ونشرها وتطويرها بشكل مستمر، ويركز البحث على قياس مدى استعداد جامعة الملك عبد العزيز لتطبيق إدارة المعرفة من خلال أربعة أبعاد أساسية: البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، بعد العمليات الإدارية، والبعد البشري أي القوة البشرية المؤهلة بمهارات العمل المعرفي، وقد تم توزيع استبانة البحث على منسوبي جامعة الملك عبد العزيز من الكادر الإداري والاكاديمي. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن دعم القيادة الجامعية نحو التعلم والتطوير جاء في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على تطبيق إدارة المعرفة، يليه وجود استراتيجية اتصال قائمة على النشرات

مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات 59.53%، الثقافة التنظيمية 56.74%، القيادة التنظيمية 53.14%. وكان الهدف من دراسة (جواد وآخرون، 2010) قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها، وتمثلت عوامل الثقافة التنظيمية في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة)، وقد اجريت الدراسة على عينة مقدارها (270) موظف من جميع المستويات الإدارية وقد تم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة. بينما اهتمت دراسة (البيشي، 2009) بالتعرف على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة وقد اجريت الدراسة على جميع العاملين بمجلس الشورى ممن يشغلون المرتبة السادسة وحتى الرابعة عشر وبلغ عددهم (506)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات التنظيمية والتي تتمثل في نشر المعلومات التي تزيد من المعارف، وإيجاد استراتيجية لإدارة المعرفة، وإشراك العاملين في بناء استراتيجية المعرفة تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وأظهرت أيضاً أن المتطلبات التكنولوجية والمتمثلة في تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت، توفير قاعدة بيانات خاصة بمجلس الشورى، إيجاد أساليب اتصال إلكترونية عن بعد تساعد في اللقاءات والاجتماعات وتوفير رابط إلكتروني خاص بكل إدارة وإيجاد منتديات إلكترونية تساعد في تبادل وتوثيق المعرفة تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن أهم المتطلبات البشرية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في استقطاب خبراء في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات، وتشارك الموظفين مع خبراء ومستشارين في أداء العمل بالمجالات المختلفة، وإسناد فريق إدارة المعرفة لقائد مستقل يسهم في بناء جسور التعاون مع كافة الوحدات

المعرفة تتمثل في أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأقويا، وليس راسيا هرميا، وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتتطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية. وإلى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات. وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة. فالهيكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية .

اما دراسة (عبيسات، 2005) فقد هدفت إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في الأبعاد التالية: الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة والمعايير الثقافية، على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من (40) شخصا يعملون في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الزيادة في تبادل الموارد بين العاملين يؤدي إلى الزيادة في مستوى بناء المعرفة التنظيمية، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

ثانيا :الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Mass-Machuca,2014) الى التعرف على دور القيادة في عملية تطبيق ادارة المعرفة والتعلم خصوصا في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث العلمي، ومؤسسات الخدمات الاستشارية)، وقد تم توزيع استبانة البحث على (110) مدراء مشاريع لإدارة المعرفة يعملون في 23 شركة تعمل في مجال الاستشارات في منطقة كاتلونيا في

والرسائل الإخبارية وشبكة المعلومات الجامعية، والثالثة دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلومات، والرابعة لعنصر التدريب.

وفي دراسة (دروزة، 2008) كان الهدف الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) واثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على افراد عينة الدراسة وهم من الموظفين حملة الدبلوم الوسط فما فوق وعددهم (300) . وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. بينما هدفت دراسة (العنبي، 2007) إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقا من رصيد الجامعات المعرفي والفكري، ودورها في بناء العنصر البشري، كما هدفت إلى توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالوظائف القيادية والادارية وبلغ عددهم (500). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من وجهة نظر أفراد العينة أهمها أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعات بشكل مكثف، وأنه لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة. وبينت دراسة (عبد الوهاب، 2006) مفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، ومدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية. و تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة

التعرف الى مستوى العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية الاكاديمية في كليات التربية في الجامعات الاردنية العامة، تكون مجتمع الدراسة من (409) هم من اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وقد تم اختيارهم وفقا لأسلوب العينة العشوائية الطبقية. و توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها أن مستوى تطوير الموارد البشرية الاكاديمية في الكليات قيد الدراسة كان بنسبة متوسطة. كما اظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية. اظهرت الدراسة ايضا ان تطبيق ادارة المعرفة يعزز استخدام الموارد البشرية وان التفاعل بين ثقافة المؤسسة وادارة المعرفة سيؤدي الى تغيير في هذه الثقافة والذي سيؤدي بدوره الى تطبيق فاعل ونجاح لجهود تطبيق ادارة المعرفة. اما دراسة (Ngulube and Mavodaz, 2012) فكان هدفها هو التعرف على مبادئ وممارسات ادارة المعرفة في كلية ميتروبوليتان في نيويورك، وقد تكونت عينة الدراسة من (79) تم اختيارهم من كافة الموظفين في الكلية بصورة عشوائية. و توصلت هذه الدراسة الى عدم وجود برامج تحفز التعلم وادارة المعرفة في الكلية، الأمر الذي ادى الى صعوبة في خلق وتعزيز المعرفة. كما توصلت الدراسة الى اهمية التركيز على ايجاد مناخ تكنولوجي يدعم عملية التعليم ولتعلم وكذلك تعزيز نشاطات البحث العلمي و ايجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتسهيل نقل المعرفة لجميع العاملين في الكلية. كما عرضت دراسة (Ghorbani et al,2011) الإطار النظري لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم، كما تهدف إلى تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية وقد كانت عينة البحث مكونة من (90) فرد تم اخذهم من خلال مسح شامل في مديرية التربية والتعليم في محافظة خراسان الإيرانية. و توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية، حيث تمثلت أبعاد الهيكل التنظيمي في (التعقيد والمركزية والشكل) وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة في (اكتساب وتشارك وتطبيق وتقييم المعرفة). واستعرضت دراسة (Akhavan et al,2010) العوامل المهمة التي تحد من تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات

اسبانيا حيث تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتحليل. و توصلت هذه الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة. كما اظهرت النتائج أن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق والتي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء الى المنظمة وبالتالي اعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار. كما اوضحت دراسة (Gelard et al,2014) العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة في شركة الفان سابيت في ايران، وقد اشتملت عينة البحث على (47) من الخبراء العاملين في هذه الشركة. و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية عالية بين القيادة التحويلية وادارة المعرفة في الشركة كما اظهرت الدراسة ان القيادة لها دور في تسهيل عملية تطبيق المعرفة بمختلف مراحلها من خلال تسهيل مشاركة العاملين في العملية وتمكينهم من الاستفادة منها. اهتمت دراسة (Peyman and Pezeshkan,2014) بمعرفة عوامل الفشل الاساسية بالاعتماد على دراسة وتحليل (10) حالات دراسة تشمل مشاريع وأنظمة عمل تم تطبيق ادارة المعرفة بها ومنها شركة في الصين تنتج الحقائب والمنتجات الجلدية، بنك عالمي له فروع بأكثر من (70) دولة، شركة امريكية تعمل في مجال الادوية، شركة اوروبية تعمل في مجال الصناعة في (30) دولة، شركة اوروبية تم التحفظ عليها، شركة عالمية من افضل عشر شركات في مجالها، شركة اتصالات من اكبر الشركات في مجال الاتصالات تعمل في (150) دولة، شركة ايرانية في قطاع المواصلات، الشركات الثمانية المذكورة تم التحفظ على اسمها، شركتان تعملان في القوات المسلحة السويدية هما (LLDB، Hemdal). كما تهدف الدراسة الى تقديم اطار يربط عوامل الفشل بمراحل تطبيق ادارة المعرفة. و توصلت هذه الدراسة الى أن توفير الموارد والهيكل التنظيمي المناسب من اهم متطلبات التطبيق الناجح لإدارة المعرفة خصوصا في المراحل الاولى للتطبيق. توصلت الدراسة ايضا ان الشركات الكبيرة تواجه مشكلة في مرحلة المشاركة بالمعرفة اكثر من الشركات الصغيرة بينما لا تواجه الشركات الكبيرة مشكلة في المراحل الاولى من التطبيق نظرا للإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها. في حين كان هدف دراسة (Tadros et al,2013)

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

كما تعرفت دراسة (Mo,2008) على العوامل التي تجعل الموظف الصيني أكثر مشاركة في المعرفة وصولا إلى نظام إدارة المعرفة، ومن أهم هذه العوامل والتي توليها هذه الدراسة اهتماما هي الثقافة ومن ثم الحوافز والمعوقات، وقد تم اختيار عينة الدراسة من خلال مسح شامل لكافة العاملين في شركة برمجيات صينية وكان عدد افراد عينة الدراسة (386) . و توصلت الدراسة إلى أن السمعة الجيدة للمنظمة لدى الفرد لها تأثير ايجابي على إسهام هذا الفرد بالمشاركة في تبادل المعرفة، وأن التعرف على أسلوب المعاملة بين موظفي المعرفة (الرد بالمثل) يسهم في جعل الموظف أكثر تشاركا للمعرفة في المنظمة، وان الثقافة السائدة لدى الموظف لها تأثيرا مباشرا على الثقافة التنظيمية والتي تشكل المحور الأهم في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التعرف على السمات الشخصية للموظف وربط ذلك بالحوافز المقدمة للموظفين والتي تشكل المحور الثاني في الدراسة، وتوصلت أيضا إلى ضرورة توفر معلومات أساسية حول ممارس إدارة المعرفة وذلك لتعزيز المساهمة والمشاركة في المعرفة مما يحقق هدف الفاعلية التنظيمية. كما شرحت دراسة (Basu and Sengupta,2007) العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية وبناء نموذج لهذه الدراسة لتطبيقه على الحالة الدراسية، وقد وضعت هذه الدراسة مجموعة من العوامل لدراسة تأثيرها على نجاح تطبيق إدارة

الإيرانية، وقد توزع (200) استبانة على خبراء يعملون في شركات إيرانية تطبق إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذات تأثير مباشر في تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة وتتمثل في أمن المعلومات وحمايتها ، والتكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية ، ودعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في اكتساب وخلق وتشارك وتطبيق المعرفة، والثقافة السائدة في المنظمة ، ودعم التغيير والتدريب المستمر، وقد أظهرت النتائج أن عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة يؤدي إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يشكل أيضا تحديا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وتعرفت دراسة (Frey et al,2009) على أهم العوامل التي تسهل نجاح إدارة المعرفة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية الفاعلة للمعرفة، وقد تم اختيار عينة مكونة من (495) فرد تم اختيارهم من العديد من المنظمات بصورة عشوائية في مدن ألمانيا. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمشروع إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة وذلك وصولا إلى الكفاءة والفاعلية ، وأن محور الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية متمثلة في الثقة في تبادل المعارف ودعم الإدارة العليا لثقافة الحرية والإبداع والتسامح هي من عوامل نجاح الوصول إلى إدارة المعرفة، ومن نتائج هذه الدراسة أيضا توفر هيكل تنظيمي مرن يتبنى تحديد الأدوار اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة ، ومن العوامل المهمة لنجاح إدارة المعرفة كما جاءت بها النتائج هو توفر بنية تحتية من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تسمح وتدعم بناء قاعدة معلومات للمنظمة وتوفر الاتصال المستمر بين كافة مستويات المنظمة مما يساعد في خلق وتشارك وتطبيق المعرفة. كما لقت دراسة (Orth et al, 2009) الضوء على مفهوم إدارة المعرفة، والتعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة ودراسات سابقة لها نفس الأهداف، وكانت هذه الدراسة هي عبارة عن دراسة حالة في احد الشركات الاستشارية الدولية وقد تم توزيع عينة الدراسة على (50) من الموظفين في هذه الشركة . و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد صحة فرضيات الدراسة وتتمثل

العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، و أن تكنولوجيا المعلومات متمثلة في قاعدة البيانات، والانترنت، ووسائل الاتصال عن بعد هي من احد العوامل الرئيسية في تنفيذ إدارة المعرفة حيث إن تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن أداة لأرشفة المعلومات واسترجاعها متى شئنا، ومن احد العوامل المهمة التي ذكرتها الدراسة والتي تساعد في نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو تقديم الحوافز للعاملين لكي يكون لديهم دافع ذاتي لخلق وتشارك وتطبيق المعرفة. وهدفت دراسة (Mládková,2004) الى التعرف على العلاقة المتبادلة بين إدارة المعرفة والهيكل التنظيمي، والتعرف على الهياكل الأكثر مناسبة لتنفيذ إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على عدة منظمات في جمهورية التشيك، وتم دراسة ثلاثة أنواع من الهياكل (من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، والنظامين معا) وتم اختيار (131) منظمة صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم تعمل في قطاعات مختلفة في جمهورية تشيك. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن المنظمات التي تستخدم الهياكل المزودة من أسفل إلى أعلى والعكس هي الأكثر تناسبا مع المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة. كما أوضحت دراسة (Mathi,2004) التعرف الى العوامل الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتعرف على أفضل الممارسات والمساهمات اللازمة لتشارك المعرفة داخل المنظمة، وقد تم استخدام استبانة ومقابلات موجهة الى (112) من اصل (1100) مدير من الادارة العليا والوسطى في شركة (Metxeler) العالمية في اقصى جنوب المانيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عامل الثقافة التنظيمية السائدة لدى القادة هي دعم وتحفيز العاملين ومكافئتهم على تبادل المعرفة وذلك بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وأن وجود بنية تحتية تكنولوجية عامل من عوامل النجاح، ومن النتائج الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة هو أن تكون عمليات إدارة المعرفة منهجية وفاعلة وذلك من خلال عدم وجود ازدواجية في الجهود داخل المنظمة وسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال أرشفتها والتوثيق المستمر للأعمال والمهمات وحماية الأصول الفكرية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية توفير الموارد اللازمة للتدريب المستمر وتطوير الأفراد والتقييم المستمر للأصول الفكرية

المعرفة وتمثل في البنى التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الذاتي من قبل العاملين، و دعم الإدارة العليا وقد تم اختبار هذا النموذج في كلية ادارة الاعمال في إحدى الجامعات الهندية، وقد تم استخدام اسلوب دراسة الحالة لواحدة من اعرق كليات الادارة في الهند (IBS-K) كذلك تم استخدام الاستبانة والتي استهدفت جميع العاملين في الكلية وعددهم (42). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو توفر البنى التكنولوجية المتمثلة في وجود قواعد بيانات وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية تتيح لكافة أعضاء المنظمة الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت. ومن النتائج الهامة أيضا هو توفر ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية ووجوب تحفيز العاملين على القيام بالأبحاث العلمية ذات الاختصاص مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة من خلال ذلك ، ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة هو مدى تأثير القيادة العليا على نجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال التزام الإدارة العليا بتشجيع الهيئة التدريسية بمتابعة الأبحاث والنشرات العلمية التي تؤدي إلى تطوير البرامج التعليمية مما يؤدي إلى اكتساب وتشارك المعارف ووضع الخطط والبرامج التي تحفز العاملين على المشاركة وفي كافة المستويات بما لديهم من خبرات متراكمة لتحقيق إدارة ناجحة للمعرفة، و أن الالتزام الذاتي من العاملين من خلال تحفيزهم وتوجيههم يؤدي إلى النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

كما تحققت دراسة (Wong,2005) بصورة منهجية عن عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والوسطة عن طريق تحليل هذه العوامل في الدراسات السابقة ومحاولة مقارنتها بعوامل نجاح اقترحها الباحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دورا رئيسا في نجاح إدارة المعرفة وذلك من خلال أن يكون القائد قدوة لتجسيد السلوك المطلوب لإدارة المعرفة من خلال استعداده لتقديم وتبادل المعرفة مع الآخرين بحرية، ودعم جهود التغيير التي تدعم إدارة المعرفة، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية التي تحكم تصرف الأفراد في المؤسسة والتي تشجع على خلق المعرفة وتطبيقها والتعاون في تناقلها هي من

في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، وجاء في المرتبة الأولى في التأثير على نجاح إدارة المعرفة استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تتمثل في تحقيق التوازن بين القدرات الداخلية للشركة (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

كما تم التعرف من خلال دراسة (Gold et al, 2001) الى متطلبات إدارة المعرفة التي تحقق من خلالها الفاعلية التنظيمية، وتم اخذ هذا المحور من جانبين الأول تحدث عن البنى التحتية التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وقد أخذت هذه البنى من ثلاثة محاور رئيسة المحور الأول التكنولوجيا والذي يتمثل في ربط كافة أجزاء المنظمة بأنظمة اتصالات قادرة على تحقيق عمليات إدارة المعرفة وإيجاد نظم وقواعد معلومات تستطيع المنظمة الرجوع إليها في أي وقت كان، المحور الثاني هو الهيكل التنظيمي من خلال هذا المحور يتم التعرف على الهيكل المتبع ومدى دعمه لعمليات إدارة المعرفة ونظام الحوافز والمكافآت المتبع، المحور الثالث هو الثقافة التنظيمية التي تتبعها المنظمة من حيث رؤيتها ودعمها للقيم والمبادئ التي تدعم عمليات إدارة المعرفة. أما الجانب الآخر المرتبط بإدارة المعرفة تحدث عن عمليات إدارة المعرفة والتي تشمل اكتساب المعرفة، تحويل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، وحماية المعرفة، وقد جرت هذه الدراسة من خلال تحليل عمليات المسح التي تم جمعها من أكثر من (300) من كبار المديرين التنفيذيين. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هو أن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة لها تأثير قوي للوصول إلى الفاعلية التنظيمية، حيث جاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث التأثير على بناء إدارة المعرفة وجاءت التكنولوجيا المستخدمة في الدرجة الثانية وجاء الهيكل التنظيمي في الدرجة الثالثة، أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة جاء في الدرجة الأولى من حيث التأثير على العمليات تطبيق المعرفة، وجاء في الدرجة الثانية تحويل وتشارك المعرفة، وجاء في الدرجة الثالثة تطبيق المعرفة، وجاءت عملية الاكتساب في الدرجة الرابعة من حيث التأثير.

كما هدفت دراسة (Politis, 2001) إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة داخل المنظمات وبين أنماط القيادة السائدة

والعمل على توليد أفكار جديدة داخل المنظمة مما يؤدي إلى تكامل العوامل مع بعضها البعض وصولاً إلى النجاح في تطبيق إدارة المعرفة.

وهدف دراسة (Ikhsan and Rowland, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين المكونات التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، و الموارد البشرية، و السياسات داخل المنظمة وبين إنشاء أصول المعرفة ونقل المعرفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم اختيار عينة من (204) من اصلى (221) من العاملين في المقرات الرئيسية لوزارة تطوير القدرات في كوالالمبور في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن جميع المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص هي بحاجة لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية وذلك لكي تحقق أعلى فاعلية في المعرفة التنظيمية، ومن النتائج أيضا أن هناك علاقة ايجابية بين ثقافة تشارك المعلومات وبين أداء نقل المعرفة وأصول المعرفة حيث إن ثقافة التشارك للمعرفة لازمة لكل منظمة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة بين المكونات التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا الاتصالات وأدواتها وبين نقل المعرفة وأصول المعرفة، وأن هناك علاقة بين تدريب الموظفين وعملية نقل المعرفة، وأنه لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي متمثلاً بتدفق الاتصالات وسرية المعلومات في المستويات التنظيمية وبين إدارة المعرفة. كما أقت دراسة (Khalifa and Liu, 2003) الضوء على أهم محددات نجاح إدارة المعرفة ومن هذه المحددات التي اهتمت بها الدراسة هو مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة ولكن ليس بشكل مباشر وإنما ربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، ومن المحددات المباشرة القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وقد تم استخدام استبانة وزعت عن طريق الانترنت على (1000) شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية يعملوا في مجال ادارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تعد من البنى التحتية المهمة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة حيث جاءت في المرتبة الثانية وتعد أيضا قدرة القيادة من البنى التحتية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة كما أظهرت الدراسة حيث جاءت

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحثين أن الدراسة الحالية على حد علم الباحثون تنفرد بمحاولة تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كمفهوم إداري حديث، ومن ثم الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة في تلك الجامعات، وكذلك الدراسة الوحيدة التي تنفرد بدراسة الأربعة متغيرات كمتطلبات لتطبيق لإدارة المعرفة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة، وكذلك في الإطار النظري المفصل.

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

وفيما يأتي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

داخل هذه المنظمات، والإجابة عن عدد من الأسئلة منها: أي من أنماط القيادة يدعم بشكل أفضل إدارة المعرفة؟ وهل تمتلك القيادة فهما واضحا للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة؟ وقد جرى الاستطلاع على (227) من المستويات الإدارية العليا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نمط الإدارة التشاركية والذاتية-Participative and self-Management Leadership هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة، وعلى التفاعل الإنساني، ويشجعان على اتخاذ القرار بصورة تشاركية وكل ذلك يرتبط إيجابيا بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، وأن هذين النمطين يمتلكان استراتيجيات واضحة وواعية إذا أريد للمنظمة أن تمتلك ميزة توافر المعرفة في وضع تنافسي مؤثر في كفاءتها وفعاليتها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى ينظر إليها على أنها هي الحارس لبوابة المعرفة والمعلومات، وأن الإدارة العليا هي التي تقود عملية التغيير الجذري بهدف توليد المعرفة وذلك بإشراك كافة العاملين في هذه العملية لتكون عملية تغيير ثقافي ناجحة.

جدول (5)

الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة
22.5	54	الأزهر
44.6	108	الإسلامية
32.9	79	الأقصى
100.0	241	المجموع
75.1	181	ذكر
24.9	60	أنثى
100.0	241	المجموع
0.9	3	نائب رئيس
3.0	7	عميد
3.3	8	نائب عميد
7.2	17	مدير
12.6	30	رئيس قسم
73.1	176	إداري

100.0	241	المجموع	
15.6	37	أقل من خمس سنوات	سنوات الخدمة
30.2	73	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
32.9	79	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	
21.3	52	15 سنة فأكثر	
100.0	241	المجموع	

خبرة 15 سنة فأكثر .

تحليل محاور الدراسة

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

أولاً: تحليل فقرات محور " تطبيق إدارة المعرفة ":

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

من جدول رقم (5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الجامعة، يلاحظ أن ما نسبته 22.5% من جامعة الأزهر ، 44.6% من جامعة الإسلامية ، وأن 32.9% من جامعة الأقصى، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أعداد الإداريين والأكاديميين برتبة إدارية كان اكبر في الجامعة الإسلامية ويليها الأقصى ويليها الأزهر.
- أما بالنسبة للجنس، يلاحظ أن ما نسبته 75.1% من الذكور ، بينما الباقي 24.9% من الإناث ، ويعزو الباحثون ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني حيث يتم الاعتماد في اغلب الوظائف على الذكور أكثر من الإناث.
- أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، يلاحظ أن 0.9% مساهم نائب رئيس ، 3.0% مساهم عميد، 3.3% مساهم نائب عميد، 7.2% مساهم مدير ، 12.6% مساهم رئيس قسم ، وأن 73.1% مساهم إداري، ويعزو الباحثون ذلك إلى ان الإداريين في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية حيث إن العمل الإداري هو أساس العمل واستمراره.
- أما بالنسبة لسنوات الخدمة ، يلاحظ أن 15.6% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، 30.2% لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 32.9% لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ، وأن 21.3% لديهم

جدول (6)

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

م	الفرقة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة.	3.17	63.31	2.62	*0.005	13
2.	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف الجامعة.	3.81	76.19	15.80	*0.000	1
3.	يتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	3.19	63.84	3.29	*0.001	11
4.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	3.25	65.06	4.63	*0.000	10
5.	العلاقات التعاونية لدى الجامعة تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى.	3.56	71.27	9.20	*0.000	3
6.	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة.	3.46	69.12	7.25	*0.000	5
7.	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.	3.69	73.88	10.97	*0.000	2
8.	تساهم الجامعة بإقامة وتوفير محطات المعرفة لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها.	3.30	65.96	4.78	*0.000	9
9.	تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم.	3.40	68.04	6.63	*0.000	6
10.	يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتطبيق برامج إدارة المعرفة.	3.17	63.37	2.55	*0.006	12
11.	توفر أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.	3.31	66.10	4.80	*0.000	8
12.	تهتم الجامعة بإدارة برامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز التعلم الداخلي.	3.49	69.76	8.12	*0.000	4
13.	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة.	3.33	66.65	4.63	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.40	67.93	8.81	*0.000	

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

موافقة أفراد عينة الدراسة على عناصر تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط نسبي كلي مقداره 3.22 مما يؤكد على أهمية تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار (حمود، 2010) أن إدارة المعرفة تعد مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والوسطى والقريبة على حد سواء، وكذلك دراسة (IKsan and Rowland, 2004) التي

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يأتي:
بان هناك وعي إلى حد ما لدى العاملين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات. **وتطابقت هذه النتائج** مع دراسة (العتيبي، 2007) والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله في الجامعات السعودية بشكل مكثف، وكذلك دراسة (جواد، 2010) التي أوضحت

المعرفة ككل بحيث أشرت نتائج هذا البعد إلى وسطا حسابيا عام بلغ (2.94) أي عدم موافقة افراد عينة الدراسة، وكذلك دراسة (البيشي، 2009) التي اشارت نتائجها الى عدم موافقة افراد عينة الدراسة على الفقرة الاولى "يعد مصطلح ادارة المعرفة من المصطلحات المتداولة بالجامعة" بمتوسط حسابي قدره (2.51).

ثانيا: تحليل فقرات "الثقافة التنظيمية":

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

أشارت نتائجها إلى أن جميع المنظمات سواء كانت في القطاع الخاص أو العام هي بحاجة لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية وذلك لكي تحقق أعلى فاعلية في المعرفة التنظيمية، وكما أشار (الحسيني، 2009) إلى أن 81% من أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن وجود إدارة المعرفة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. **وختلفت هذه النتائج مع دراسة (عبيسات، 2005) في الفقرة التاسعة** "تقاسم ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين لا يؤثر على فقدان وظيفتهم أو استغلالهم" حيث أشرت الدراسة إلى متوسط حسابي لتلك الفقرة (2.66) مما يدل على عدم موافقة عينة الدراسة على تلك الفقرة، وكذلك مع دراسة (دروزة، 2008) في محور تطبيق

جدول (7)

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

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

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
11	توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد	3.85	76.97	15.11	*0.000	4
12	تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى	3.82	76.42	14.50	*0.000	6
	جميع فقرات المحور معاً	3.82	76.33	19.53	*0.000	

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

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

ثالثاً: تحليل فقرات "الهيكل التنظيمي":

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

من جدول رقم (7) يمكن استخلاص ما يأتي:
لقد احتلت الفقرة السابعة على أعلى ترتيب وموافقة أفراد الدراسة، إلى أن التقاليد والممارسات من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية، ويعزوا الباحثون ذلك إلى ان الجامعات تسعى لتطبيق إدارة المعرفة و تهتم بغرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال ممارسات وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم بما يحقق تطبيق إدارة المعرفة. وتطابقت نتائج هذا المحور مع دراسة (جواد، 2010) حيث أشارت إلى أهمية كل من الفقرتين لمتطلب الثقافة التنظيمية: تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية، تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف للاستفادة منها، وكذلك مع دراسة (عبيسات، 2005) التي عدت اعتراف العاملين بأخطائهم واكتشافها وتصويبها واعتبار تلك الأخطاء مصدراً للتعلم من متطلبات الثقافة التنظيمية، وكما أشار (العلواني، 2001) إلى أن المعرفة توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية وذلك يعني أن العلاقات بين البشر لتبادل الأفكار تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها في المنظمة، مثل تلك العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها "القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة" وذلك يتفق مع

جدول (8)

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

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	توفير هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	4.05	80.97	19.84	*0.000	1
2	اللامركزية في العمل والتي تتيح فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.	3.85	76.91	16.50	*0.000	6
3	توفير هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهم في نقل المعرفة.	3.84	76.78	14.98	*0.000	10
4	توفير هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية.	4.00	79.94	19.55	*0.000	2
5	توفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات أفقية_ رأسية_ قطرية).	3.84	76.84	18.41	*0.000	7
6	تقليل المستويات الهرمية أو الإشرافية ليتيح التقارب بين المستويات التنظيمية.	3.86	77.14	15.40	*0.000	5
7	تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.	3.86	77.25	16.57	*0.000	4
8	المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفاعل.	3.84	76.78	15.11	*0.000	10
9	التحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.	3.84	76.83	16.36	*0.000	9
10	وجود علاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة.	3.98	79.70	18.35	*0.000	3
11	الاهتمام العالي بالمنتفعين (الداخليين والخارجيين) من خدمات الجامعة والأخذ بأرائهم على سلم الأولويات.	3.84	76.84	14.96	*0.000	7
	جميع فقرات المحور معاً	3.89	77.81	21.46	*0.000	

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحصل في البيئة الخارجية مما يجعل الجامعات قادرة على استغلال الفرص الخارجية والبعد عن التهديدات ، والسماح بتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين مما يسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. وتطابقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الوهاب، 2006) التي أشارت إلى أهمية توفر

من جدول رقم (8) يمكن استخلاص ما يأتي:
حصول الفقرة الأولى على أعلى ترتيب وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة ويعزوا الباحثون ذلك إلى أن المبحوثين في الجامعات يدركون بأهمية مرونة الهيكل التنظيمي للجامعات والذي يتيح للجامعات التكيف مع التغيرات التي قد

وتبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة ومستوياتها الإدارية وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وكما أشار (العلي وآخرون، 2006) فإن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة ومنها: أن يكون هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة، وأن تكون الهيكل التنظيمية مسطحة إلى حد ما، وتكوين فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي مرن يتبنى تحديد الأدوار اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (المسند، 2009) التي توصلت نتائجها إلى أن تعزيز الثقة بين القيادات والمرؤوسين لتبادل المعلومات من أهم المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (الحسيني، 2009) التي أشارت إلى أهمية زيادة المعرفة عن العملاء الحاليين والمحتملين فالمنظمات لا بد أن تكثف من معرفتها عن عملائها لكي تنجح في تطبيق إدارة المعرفة.

رابعاً: تحليل فقرات "القيادة الإدارية":

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

هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وكذلك دراسة (جواد وآخرون، 2010) التي أشارت إلى أهمية توفر هيكل تنظيمي يسهل عملية الدوران الوظيفي مما يسهم في نقل المعرفة وبالتالي النجاح في تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (البيشي، 2009) حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة التشارك بالمعرفة وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم، وكذلك تقليل المستويات الهرمية من أجل إيصال مشاكل العمل اليومية بسهولة وطرح المقترحات للقيادة بيسر مما يسهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار عبد الغفور (عبد الغفور، 2008) فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المواقف التعليمية الجامعية أن هناك العديد من المتطلبات، ومن هذه المتطلبات ضرورة وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، وكما أشار (العلواني، 2001) إن من شأن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة، وكما أشار (Mládková, 2004) فإن الهياكل التنظيمية التي يتم فيها الاتصال من أسفل إلى أعلى والهياكل المسطحة تتسم بإمكانية كبيرة لتشارك المعرفة بين العاملين ومن خلال فرق العمل، وكذلك دراسة (السحيمي، 2009) التي أوضحت نتائجها إلى أهمية فتح قنوات الاتصالات من أجل تدفق

جدول (9)

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

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	4.07	81.30	19.04	*0.000	2
2	العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين.	3.95	78.94	17.41	*0.000	4
3	توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.	4.11	82.13	20.54	*0.000	1

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
4	التركيز على انجاز المهام والأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.94	78.84	19.21	*0.000	5
5	مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.	3.91	78.23	15.59	*0.000	6
6	المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة.	4.05	81.10	21.14	*0.000	3
7	الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين.	3.91	78.17	16.40	*0.000	7
8	رفع مستوى التفاعل الإداري بين القادة والعاملين.	3.75	74.95	11.82	*0.000	11
9	تمكين العاملين وجعلهم يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة.	3.87	77.45	16.05	*0.000	9
10	القدرة على التأثير في المرؤوسين.	3.85	77.02	15.73	*0.000	10
11	امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.	3.91	78.10	16.95	*0.000	8
	جميع فقرات المحور معاً	3.93	78.67	21.50	*0.000	

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التعلم في المستقبل، وكذلك دراسة (Basu and Sengupta,2007) والتي أشارت إلى أهمية اكتساب وتشارك المعرفة من خلال دعم مشاركة الأكاديميين في المؤتمرات والندوات العلمية وذلك يتفق مع ما أشارت إليه الفقرة السادسة "المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية مما يساهم في اكتساب معارف جديدة" حيث كانت الموافقة عليه بشده من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وكما أشار (Uday et al,2006) فان تقديم الحوافر والمكافآت سواء كانت نقدية أو عينية مع مراعاة المساواة في ذلك بين العاملين يؤدي إلى تحفيزهم على تبادل المعرفة، وذلك هو عامل رئيس من عوامل نجاح إدارة المعرفة، وكذلك دراسة

من جدول رقم (9) يمكن استخلاص ما يأتي:
 حصول الفقرة الثامنة على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بالرغم من موافقة أفراد الدراسة على هذه الفقرة ويعزوا الباحثون ذلك إلى عدم وضوح أهمية التفاعل الإداري بين العاملين ومدى تأثيره على إدارة المعرفة في الجامعات، حيث إن زيادة فاعلية الاتصالات بين العاملين والقيادة، تدفع العاملين للمبادرة بإيصال مشكلات العمل، وإيصال التغذية الراجعة للعاملين عن نتائج أعمالهم. اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السحيمي،2009) وكذلك دراسة (Mass- Machuca,2014) من حيث أهمية دعم القيادة الإدارية نحو التعلم والتطوير وإيمانهم بالاستثمار لتطوير

(العلي وآخرون، 2006) أن من صفات قيادة إدارة المعرفة أولئك الذين يحرصون على تكوين فرق العمل لإنجاز أعمالهم ومهامهم وذلك ما يتفق مع ما ورد في الفقرة الرابعة، وكذلك دراسة (Mathi, 2004) التي توصلت نتائجها إلى أهمية توفير الموارد اللازمة للتدريب المستمر وتطوير الأفراد والتقييم المستمر للأصول الفكرية داخل المنظمات للوصول إلى اكتساب المعارف الجديدة.

خامساً: تحليل فقرات "تكنولوجيا المعلومات":

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

(عبسات، 2005) التي أوضحت نتائجها إلى ضرورة اهتمام الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطوير للموظفين وذلك من خلال الدورات التدريبية والبعثات التعليمية وتشكيل اللجان المتنوعة وتمكين الموظفين، وكذلك دراسة (المسند، 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن توفر الأسلوب القيادي القائم على منح الصلاحيات، والعدالة في الحوافز بين العاملين، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، من أهم المتطلبات التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكما أشار (نجم، 2011) فإن تمكين العاملين وجعلهم يمتلكون عملهم، وإن يعمل كل منهم بوصفه قائد ذاتي لعمله هي من الأنماط القيادية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة وذلك يتفق مع الفقرة التاسعة، وكما أشار

جدول (10)

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

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	توفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعة.	4.25	84.97	26.98	*0.000	2
2	توفير شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظم أرشفة).	4.07	81.35	22.50	*0.000	5
2	تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات.	4.31	86.24	29.00	*0.000	1
	توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة.	3.86	77.20	18.35	*0.000	10
5	وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله إنجازاته وأهدافه ومهامه.	4.02	80.43	20.03	*0.000	6
6	توفير أساليب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	3.97	79.45	19.54	*0.000	7
7	توفير مكتبة الكترونية تتيح للعاملين الاستفادة منها.	3.95	78.96	18.42	*0.000	8
8	توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية.	3.88	77.68	16.46	*0.000	9
9	توفير الجامعة موقع خاص على الانترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.	4.15	82.99	25.75	*0.000	3

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
10	توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها.	4.10	81.95	23.97	*0.000	4
	جميع فقرات المحور معاً	4.06	81.13	32.01	*0.000	

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة الوسطية" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحثون حصول الفقرة الرابعة على المرتبة الأخيرة إلى قلة التجارب في هذا المجال داخل الجامعات أو لان المنتديات الالكترونية تكون متاحة للمناسبات الاجتماعية أو ما يواجه العاملين من مشكلات تتعلق بظروف عملهم، ومع ذلك فقد أخذت هذه الفقرة درجة الموافقة الوسطية مما يدل على وعي العاملين بالجامعة تجاه المنتديات الالكترونية المتخصصة، ووجودها يساعد في تشارك العاملين في المعرفة الضمنية بمجالات عملهم. وبشكل عام يمكن القول بأن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.06 وأن الوسط الحسابي النسبي يساوي 81.13 %، قيمة اختبار T تساوي 32.01 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "تكنولوجيا المعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد "درجة الموافقة الوسطية" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور. وتطابقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (المسند، 2009) التي توصلت نتائجها إلى أن توفير الانترنت لخدمة برامج إدارة المعرفة من المتطلبات التقنية الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (البيشي، 2009) التي تطابقت نتائجها من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت للعاملين بمجلس الشورى، وأهمية توفير قاعدة بيانات خاصة بالمجلس، وتوفير رابط الكتروني لكل إدارة يوضح أهدافها ومهامها وانجازاتها، وكما أشار

من جدول رقم (10) يمكن استخلاص ما يأتي:

- احتلت الفقرة الثالثة "تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت للعاملين في كافة المستويات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوسط الحسابي النسبي 86.24 %، قيمة اختبار T تساوي 29.00 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد "درجة الموافقة الوسطية" وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزو الباحثون حصول الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد الدراسة، إلى أن تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت في الجامعات يتيح لكافة الموظفين تحصيل المعلومات الخاصة بالعمل، والتواصل بين مختلف الإدارات، والإطلاع على كافة المستجدات لدى الجامعة، والوصول إلى قواعد البيانات، والاستفادة مما يتوافر بالصفحة الداخلية للجامعة من مكتبة الكترونية، منتديات، أو وسائل الكترونية حوارية مما يساعد على توليد المعرفة، وحفظها.

- حصلت لفقرة الرابعة "توفير منتديات الكترونية متخصصة تساهم في توثيق وتبادل المعرفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوسط الحسابي النسبي 77.20 %، قيمة اختبار T تساوي 18.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة

الاتصال الداخلية بين كافة المستويات الإدارية وأهمية التواصل مع البيئة الخارجية من خلال الوسائل التكنولوجية ذات الصلة، وكذلك دراسة (Mavodaz,2012) التي أشارت إلى أهمية التركيز على إيجاد مناخ تكنولوجي يدعم عملية التعليم ولتعلم.

سادسا: جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة الوسطية (الحياد) وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول رقم (11).

(العلواني،2001) إلى أهمية تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة كما أنها الأسهل والأيسر، وكما أشار (Boumarafi,2006) إلى أهمية توفر وسائل تكنولوجية تساعد العاملين على اكتساب المعارف والتشارك بها وذلك يتفق مع ما ورد بالفقرة العاشرة، وكذلك دراسة (الحسيني،2009) التي أشارت إلى أهمية تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة وتطوير البرامج الحاسوبية التي تسهل للمحتاجين للمعرفة التعرف والوصول إلى تلك المعرفة، وكذلك دراسة (Orth,2009) التي أشارت إلى أهمية توفير قواعد البيانات ووسائل

جدول (11)

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

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

* الوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

العينة على جميع فقرات محاور متطلبات إدارة المعرفة. تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الوهاب،2006) التي توصلت نتائجها إلى أن المحاور الأربعة السابقة هي من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Akhavan et al,2010) التي أشارت نتائجها إلى أن المحاور الأربعة ذات تأثير مباشر في تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن العناصر الأربعة مجتمعة هي أساس نجاح إدارة المعرفة.

من جدول رقم (11) يمكن استخلاص ما يأتي:

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

جدول (12)

معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

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

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار فرضيات الدراسة أولاً: الثقافة التنظيمية:

يبين جدول (12) أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي 0.592 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (المدلل، 2012) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة من خلال تأثيرها على قيم الأفراد وسلوكهم، وكذلك مع دراسة (Akhavan et al, 2010) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لها تأثير مباشر في تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك مع دراسة (البيشي، 2009) والتي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن هناك متطلبات ثقافة تنظيمية مطلوبة لتطبيق إدارة المعرفة في مجلس الشورى، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أوضحت نتائجها أن محور الثقافة التنظيمية متمثلة بالثقة في تبادل المعارف وتشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم من العوامل المهمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة

(Orth et al, 2009) التي كانت إحدى نتائجها تشير إلى ضرورة التكامل بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتشارك وتطبيق المعرفة والثقافة التنظيمية المتمثلة في الدافعية والالتزام الذاتي لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Mo, 2008) التي توصلت إلى أن الثقافة السائدة لدى العاملين ذات تأثير مباشر في الثقافة التنظيمية والتي هي أساس الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Basu and Sengupta, 2007) والتي أشارت إلى أن توفر ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية وتحفيز العاملين على القيام بالأبحاث العلمية ذات الاختصاص مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة عامل أساسي في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب، 2006) التي أوضحت أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في وجود ثقافة تنظيمية تنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، والحرص على رضا المتعاملين مع الإدارات الحكومية، وكذلك دراسة (عبيسات، 2005) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين تبادل الموارد المعرفية بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.

جدول (13)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

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

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يبين جدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي (0.593)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل

التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Ghorbani et al, 2011) بان هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وبين إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Akavan et al, 2010) التي أشارت إلى ضرورة التكامل بين الهيكل

دراسة (Gold et al,2001) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي هو احد مكونات البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ikhsan and Rowland, 2004) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وبين إدارة المعرفة.

التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب،2006) التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي احد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Mládková,2004) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وكذلك

جدول (14)

معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

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

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

ثالثاً: القيادة الادارية:

يبين جدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي 0.529 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

تطابقت هذه النتائج مع دراسة (المدل،2012) حيث أشارت إلى أن القصور في تواصل الإدارة العليا مع الموظفين يؤدي إلى ضعف في تطبيق إدارة المعرفة مما يدل على وجود علاقة بين القيادة وإدارة المعرفة، وكذلك مع دراسة (الحسيني،2009) حيث أكد %70 من الباحثين على إن القيادة الإدارية من أهم المتطلبات في تطبيق إدارة المعرفة،

وكذلك دراسة (Akhavan et al,2010) التي أشارت نتائجها إلى أن دعم الإدارة العليا هي من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (عبد الوهاب،2006) التي أشارت إلى أن القيادة الإدارية هي احد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Politis,2001) التي أشارت إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة السائدة داخل المنظمات وبين الوصول إلى إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Khalifa and liu,2003) التي أوضحت نتائجها أن القيادة الإدارية احد المكونات الهامة للبنية التحتية لإدارة المعرفة مما يدل على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Wong,2005) التي أثبتت نتائجها إلى أن القيادة هي إحدى عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

جدول (15)

معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

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

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

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات:

يبين جدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي 0.593 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Khalifa and Liu,2003) التي اظهرت وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات وعملية إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (Wong,2005) التي توصلت نتائجها إلى أن تكنولوجيا المعلومات هي إحدى عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة مما يدل على وجود علاقة ايجابية، وكذلك دراسة (Akhavan et al,2010) التي توصلت نتائجها بان التكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية هي ذات تأثير مباشر في تنفيذ إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (البيشي،2009) التي أشارت نتائجها أن هناك متطلبات تكنولوجيا تسهم بشكل مباشر في نجاح تطبيق إدارة

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

جدول (16)

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

#	الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الفرضية الفرعية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	0.592	*0.000
الفرضية الفرعية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	0.593	*0.000
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	0.529	*0.000
الفرضية الفرعية الرابعة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .	0.593	*0.000
الفرضية الرئيسية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	0.573	*0.000

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

وتوصلت الدراسة ايضا الى ان الجامعات قيد الدراسة تهتم ببرامج التدريب والتعلم وإنشاء مراكز للتعلم الداخلي، بالإضافة الى التواصل مع البيئة الخارجية لتوفير اساليب التحديث المستمر للمعلومات، والاهتمام من قبل ادارة الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، والتشارك بالمعرفة). ويرجع ذلك الى اهتمام الجامعات بالأنشطة التي تؤدي الى استغلال المعرفة لدى العاملين ، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار أن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.

• ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

• **الثقافة التنظيمية:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك متطلبات ثقافة تنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. وانهم موافقين على جميع متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة متمثلة في تعزيز التقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم واستخدام معرفة الاخرين لحل مشاكل العمل اليومية، توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية، وتعمل باتجاه اطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية، تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمشاركة بالمعرفة بين العاملين، وجود معايير وافتراسات مشتركة تدفع العاملين على تحمل مخاطر إطلاق أفكارهم الإبداعية، وتوفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة.

• **الهيكل التنظيمي:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك متطلبات هيكل تنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. وانهم موافقين على جميع متطلبات الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة تتمثل في توفر هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وجود علاقة الرئيس والمرؤوس قائمة على التعاون والثقة، وتحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، تقليل المستويات الهرمية لبيح التقارب بين المستويات التنظيمية، وجود اللامركزية والتي تتيح فرصة تقاسم

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة يساوي (0.573)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.0000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الوهاب، 2006) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، وكذلك دراسة (Akhavan et al, 2010) التي اشارت نتائجها إلى أن المحاور الأربعة ذات تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية مما يعني وجود علاقة ايجابية، وكذلك دراسة (Frey et al, 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن العناصر الأربعة مجتمعة هي أساس نجاح إدارة المعرفة ويعزوا الباحثون ذلك الى ان هناك وعي الى حد ما لدى المبحوثين بمفهوم إدارة المعرفة

ملخص ومناقشة نتائج الدراسة

بعد النظر الى النتائج الاحصائية للدراسة تم استخلاص أهم النتائج لهذه الدراسة حيث سيتم تقسيم مناقشة النتائج الى ثلاثة محاور الاول يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة والثاني يتعلق بمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة متمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والثالث يتعلق بالعلاقة بين تطبيق ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيق ادارة المعرفة.

أولاً: تطبيق إدارة المعرفة:

• توصلت الدراسة الى أن المبحوثين يوافقون على توفر عناصر تطبيق ادارة المعرفة في جامعاتهم، وان هناك موافقة لديهم على جميع عناصر التطبيق، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق إدارة المعرفة يساعد الجامعات على تحقيق اهدافها في ما يخص إدارة المعرفة. كما ان الجامعات تدعم باتجاه المشاركة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة، وان الجامعات لديها من العلاقات التعاونية مع الجامعات الأخرى ما يتيح لها مزيد من التبادل في الخبرات والمعلومات.

علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق ادارة المعرفة ويمكن تفسير ذلك بأن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورا مهما في ادارة المعرفة في الجامعات سواء في توليد المعرفة واكتسابها ونشرها او الاحتفاظ بها والذي بدوره يعزز السيطرة على المعرفة الموجودة وتهيئة بيئة عمل ملائمة تساعد على توليد معرفة جديدة. كما ان تكنولوجيا المعلومات في الجامعات تساعد على تسهيل وتسريع وتبسيط عمليات ادارة المعرفة وتوفير قاعدة معرفية ذات صلة بعمليات المنظمة.

● **القيادة الادارية:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتطبيق ادارة المعرفة. ويعزو الباحثون ذلك الى أن القيادة تعد الركيزة الاساسية في تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات. فإدارة المعرفة هي حلقة الوصل بين العاملين في الجامعات وبين الخطط التطويرية للجامعة كما ان للقيادة دور مهم في تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في الجامعة بالإضافة الى تنمية وتدريب العاملين ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وتوظيف هذه التغيرات لخدمة الجامعة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق خلق اجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الادارات والفروع في الجامعة ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات، كما يمكن للقيادة ان تسهم في اتاحة المجال للعاملين لإطلاق افكارهم الابداعية ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الادارية والذي من شأنه ان يسهم في الوصول الى تطبيق ادارة المعرفة.

● **الهيكل التنظيمي:** : توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق ادارة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك بأن عمليات ادارة المعرفة تعتمد على الثقافة السلوكية السائدة في الجامعات وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الادارية القائمة على الأمر والاشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الافراد وهذه من

المعرفة بين العاملين، وتوفير هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعرفة والمعلومات في كافة الاتجاهات، ويسمح ايضا بعملية الدوران الوظيفي.

● **القيادة الإدارية:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن هناك متطلبات قيادة إدارية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وأنهم موافقين على جميع متطلبات القيادة الادارية لتطبيق ادارة المعرفة تتمثل في توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين، تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، والمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تساعد في اكتساب المعارف الجديدة، العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين، مشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية، امتلاك المعلومات من قبل القيادة والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالخطط المستقبلية، وتمكين العاملين والتحول إلى القيادة الذاتية من قبلهم.

● **تكنولوجيا المعلومات:** توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على أن هناك متطلبات تكنولوجيا معلومات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وأنهم موافقين على جميع متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتطبيق ادارة المعرفة تتمثل في تعميم خدمة الاتصال بالانترنت للعاملين في كافة المستويات، وتوفير نظم قواعد البيانات لدى الجامعات، توفير البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة والتشارك بها، وجود رابط الكتروني لكل إدارة يوضح من خلاله انجازاته وأهدافه، توفير المعلومات والمعارف اللازمة من خلال المشاركة في قواعد البيانات الدولية، وتوفير منتديات الكترونية متخصصة تسهم في توثيق وتبادل المعارف.

ثالثا: العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) وبين تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بما يأتي:

● **تكنولوجيا المعلومات:** توصلت الدراسة إلى وجود

- اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي، عبر متابعة الفرص الإبداعية الجديدة، وتقييمها واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك، والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة بين العاملين.
- مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح أو تحول الفشل إلى نجاح.
- ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها.
- السعي إلى تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية، تمكّنها من خزن المعرفة وتبديلها بين العاملين.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.
- التشجيع والتحفيز على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات واستثمار النظم المعرفية في اتخاذ القرارات لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء، وبالتالي تنامي خصائص إدارة المعرفة على المدى البعيد.

الاعتبارات الضرورية في نقل وخلق معرفة جديدة، لذلك فإن أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات هي الهياكل التي تتسم بالمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة المستويات الإدارية.

- **الثقافة التنظيمية:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة المعرفة . ويمكن تفسير ذلك بان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق ادارة المعرفة وعملياتها المختلفة في الجامعات، حيث إن وجود قيم واتجاهات تشجع على التشارك المعرفي وحث الافراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين كل ذلك يؤدي الى تقدم ادارة المعرفة في الجامعات.

توصيات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة يضع الباحثون جملة من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.

المراجع

المراجع العربية

- والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- البيشي، مقبل، 2009، **متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهز يته لتطبيقها- الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجرجاوي، زياد، 2009، **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، فلسطين.
- الحسيني، صلاح هادي، 2009، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- الحمداني، موفق 2006، **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الاولى، عمان.

- أبو زينة، فريد كامل والبطش، محمد وليد، 2007، **مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، عمان.
- بدر، يسرى، 2010، **تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- تقرير هيئة الأمم المتحدة، 2004، **منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء**، نيويورك.
- البطاينة، محمد تركي والمشابعة، زياد محمد، 2010، **ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر

- دروزه، سوزان صالح، 2008، *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
- الزيادات، محمد عواد، 2008، *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- السامرائي، سلوى أمين والعمرى، غسان عيسى، 2008، *نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- السكارنة، بلال خلف، 2009، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- السحيمي، زينب عبد الرحمن، 2009، *جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة حالة تطبيقية : جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، الرياض.
- العاني، مزهر شعبان، 2009، *نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- العتيبي، ياسر عبد الله، 2007، *إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العلاوي، حسن، 2001، *إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة " القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية" المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.*
- العلي، عبد الستار وفندلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان، 2006، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- القيوتي، محمد قاسم، 2006، *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- المدلل، عبد الله وليد، 2012، *تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على رئاسة مجلس الوزراء*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المسند، طارق صالح، 2009، *متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جواد، شوقي ناجي وموسى، صباح محمد والمدان، سامي، 2009، *قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة*
- المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة حالة، *مجلة علوم إنسانية*، السنة السابعة، العدد 44، السنة 2010، ص ص 106-142.
- حريم، حسين محمود، 2006، *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- حمود، خضير كاظم، 2010، *منظمة المعرفة*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر، 2004، *رؤية مستقبلية لنوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة*، بحث منشور، *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، مجلد 9، العدد الثاني، ص ص 155-183.
- عبد الوهاب، سمير محمد، 2006، *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة على مدينة القاهرة)*، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عبد الغفور، نضال، 2008، *مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية*، بحث منشور، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، الجامعة الإسلامية، العدد الواحد والخمسون، ص ص 73-118.
- عبوي، زيد منير، 2008، *القيادة ودورها في العملية الإدارية*، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد، 2001، *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- عبيسات، حيدر، 2005، *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية*، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة عمان، مديرية الدراسات والمعرفة.
- عليان، ربحي مصطفى، 2008، *إدارة المعرفة*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- عودة، احمد سلمان والخليلي، خليل يوسف، 1988، *الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية*، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- كرمالي، سلطان، 2005، *إدارة المعرفة مدخل تطبيق*، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- نجم، عبود نجم، 2011، *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- نور الدين، عصام، 2009، *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Zainah, Farrid Kamel and Al Butsh, Mohammad Walid. 2007. *Research Methodology: Research Design and Statistical Analysis*, Dar Al Maisarah for Publishing and distribution, Amman- Jordan.
- Bader, Youssef. 2010. *Developing the Skills of the High Schools Masters in Gaza Governorates Using the Concept of Knowledge Management*, Unpublished Master Dissertation, Islamic University, Gaza- Palestine.
- United Nations Report, (2004), *Knowledge Management Methodology: Experimental Comparison in Central Sectors in ISQUA State Members*, New York- U.S.A.
- Al Bataynah, Mohammad Turkey and Al Mashsbqa, Ziad Mohammad. 2010. *Knowledge Management Between Theory and Practice*, Dar Jalees Al Zaman for Publishing and Distribution, Amman- Jordan.
- Al Bishi, Meqbil. 2009. *The Requirements of Knowledge Management in Al Shora Council and its Readiness to its Implementation*, Unpublished Master Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Al Riyad- K.S.A.
- Al Jarjawi, Zaid. 2009. *Methodological Rules for Developing the Questionnaire*, Abna'a AlJarah Publishing, Second Edition, Palestine.
- Al Hussani, Salah Hady. 2009. *Managerial Leadership and its Impact on Strategic Human Resource management*, Unpublished Master Dissertation, Arab Academy, Denmark.
- Al Hamdani, Mowafaq. 2006. *Research Methodology*, Al Waraq for Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Darwazah, Suzan Saleh. 2008. *The Relationship Between the Requirements of Knowledge Management and its Process and its Impact on Organizational Performance Excellence*, Unpublished Master Dissertation, Middle East University for Postgraduate Studies, Amman- Jordan.
- Al Ziadat, Mohammad Awad. 2008. *Modern Directions in Knowledge Management*, Dar Safa'a for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Sameraei, Salwa Amin and Al Omari, Ghassan Isa. 2008. *Strategic Information Systems: Modern Strategic Prospective*, Dar Al Maseera for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Sakarnah, Bilal Khalaf. 2009. *Organizational and Managerial Development*, Dar Al Maseera for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Soheemy, Zainab Abd Alrahman. 2009. Readiness of Public Organizations for Knowledge Management, Case Study: King Abd Al Aziz University in Jeddah, *International Conference for Management Development: Towards Unique Performance in the Government Sector*, Al Riyad- K.S.A.
- Al Any, Mizher Shaban. 2009. *Management Information Systems: Technological Perspective*, Dar Wael for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Otabey, Yaser Abdallah. 2007. Knowledge Management and the Possibility of its Implementation in Saudi Universities: Applied Study on UMM Al Qura University, Unpublished Doctoral Dissertation, UMM Al Qura University, Mica, K.S.A.
- Al Olwani, Hassan. 2001. Knowledge Management :The Concept and Theory, *Paper Presented to the Second Arab Conference in Management, " Innovative Leadership Facing Modern Challenges for Arab Management, Arab Organization for Management Development*, Cairo- Egypt.
- Al Ali, Abd Al Satar, Qandalgy, Amer Ibrahim and Al Omary, Ghassan 2006. *The Way to knowledge Management*, Dar Al Maseera for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Qaryooty, Mohammad Qassem. 2006. *The Organization and Organizing Theory*, Dar Wael for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Al Modallal, Abd Allah Walid. 2012. *The Implementation of Knowledge Management in the Palestinian Governmental Organizations and its Impact on the Level of Performance: Applied Study on the Council of Ministers*, Unpublished Master Dissertation, Islamic University, Gaza- Palestine.
- Al Masnad, Tariq Saleh. 2009. *The Requirements of Applying Knowledge Management in Security Work*, Unpublished Master Dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Al Riyad- K.S.A.

- Jawad, Shawqi Nagy, Mousa, Sabah Mohammad and Al Modan Sami. 2009. Measuring the Impact of Organizational Culture on the Implementation of Knowledge Management in the Jordanian Communication Group (Orange): Case Study, *Humanities Journal*, Issue,44, 106:142.
- Harim, Hussein Mohammad. 2006. *Organization Design: Organization Structure and Work Procedures*, Dar Al Hammed for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Hummood Kodair Kathem. 2010. *Knowledge Organization*, Dar Safa'a for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Rzoqi, Nama Hussein Jaber. 2004. Future Vision for Information Specialists in Knowledge Management, Published Research, *King Fahd National Library Journal*, 9(2): 155:183.
- Abd Al Wahab, Sameer Mohammad. 2006. *The Requirements of Applying Knowledge Management in Arab Cities(Case Study on the City of Cairo)*, Unpublished Master Dissertation.
- Abd Al Gafoor, Nidal. 2008. Considering the Requirements of Applying Knowledge Management in University Education From the Point of View of the Academic Staff in the Palestinian Universities, *Journal of Arab Universities Union*, Issue, 51, 73:118.
- Aboody, Ziad Moneer. 2008. *Leadership and its Role in the Management Process*, Dar Al Bidaya for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Obaidat, Thoqan, Adas, Abd AlRahman and Abd AlHaq, Kayed. 2001. *Scientific Research: Concepts, Tools and Methods*, Dar Al Fikr for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan
- Obeysat, Haider. 2005. *Organizational Culture and its Impact on Organizational Knowledge Development, Field Study, Jordan Free Zones*, Amman- Jordan.
- Olayan, Ribhy Mustafa. 2008. *Knowledge Management*, Dar Safa'a for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Oda, Ahmmad Salman and Al Kaleely, khaleel Youssef. 1988. *Statistics for the Researcher in Education and Humanities*, Dar Al Fikr for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Kirmaly, Sultan. 2005. *Knowledge Management Implementation*, Al Ahliya for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Najim, Abood Najim. 2011. *Managerial Leadership in the 21st Century* , Dar Safa'a for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Noor El Deen , Issam. 2009. *Knowledge Management and Modern Technology*, Dar Osama for Publishing and Distribution, First Edition, Amman- Jordan.
- Crawford, C.B.2003. Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership. *Paper presented at the ALE 2003 Conference*, Anchorage, Alaska, 16–19 July.
- Frey, P., Lindner, F., Müller, F. and Wald, A. 2009. Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.1-15.
- Gelard, P., Boroumand, Z. and Mohammadi, A. 2014. Relationship between transformational leadership and knowledge management. *International Journal of Information Science and Management*, 12(2) :67-82.

المراجع الأجنبية

- Akhavan, P., Adalati, M., Yazdi, S. and Hosnavi, R. 2010. The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 1(1):81-93.
- Basu, B. and Sengupta, K. 2007. Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3):273 – 282.
- Boumarafi, B. 2006. Knowledge management and performance in business organizations: an exploratory study in *United Arab Emirates*.

- Ghorbani, M., Noghabi, J. and Nikoukar, M. 2011. Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization, *Journal of World Applied Sciences*, 12(11):2032-2040.
- Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1):185-214.
- Ikhsan, S. and Rowland, F. 2004. Knowledge Management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management* 8 (2):95-111.
- Khalifa, M. and Liu, V. 2003. Determinants of Successful Knowledge Management Program, *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1 (2):103-112, City University of Hong Kong.
- Mas-Machuca, M. 2014. The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1):97-116
- Mathi, K. 2004. Key Success Factors For Knowledge Management Germany, *University Of Applied Sciences/ FH KEMPTEN*, Germany.
- Mavodza, J. and Ngulube, P. 2012. Knowledge management practices at an institution of higher learning, SA *Journal of Information Management*. 14(1), 8 pages.
- Mládková, L. 2004. Analyze of Interrelation Between Knowledge Management and Organizational Structure of Organization, *Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 6:41-52.
- Mo, W. 2008. Contribute knowledge to knowledge management systems in Chinese enterprises : culture influences, motivators, and inhibitors, *City university of Hong Kong*.
- Orth, A., Smolnik, S. and Jennex, M. 2009. The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and Empirical Findings, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Peyman, A. and Pezeshkan, A. 2014. Knowledge management critical failure factors: a multi case study, *The journal of information and knowledge management systems*, 44(1):22-41.
- Politis, J. 2001. The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management, Higher Colleges of Technology, *Dubai Men's College*, United Arab Emirates.
- Tadros, I. H., Abdullrahman, E. J., Read A. A., Kreimeen, R. A. and Alzoubi, K. N. 2013. The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic Human Resources Development in the Colleges of Education in the Jordanian Public Universities, *Journal of Engineering Research and Applications*, 3(5):1887-1893.
- Uday R., Sury, R. and Freez, R. 2006. A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, 23(3):309-347.
- Wong, K. 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 105(3):261-279, University Technology Malaysia (UTM), Johor, Malaysia.

المواقع الإلكترونية

www.iugaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

www.alaqsa.edu.ps

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

Nehaya A. Al-Talbani^{1}, Ramez A. Bdair^{2*} and Mohammad A. Al-Ruqub **

ABSTRACT

The study aimed at identifying the requirements of implementing Knowledge Management (KM) in the Palestinian Universities in Gaza Strip. The researchers used the descriptive analytical approach and the study population consisted of the employees working in the Palestinian Universities in Gaza Strip. The researchers used the questionnaire as a tool for collecting data from a stratified random sample of academics in managerial positions and managerial staff. (286) questionnaires were distributed and (241) were returned with a response rate of (84.26%). The study found that there is a positive relationship between the requirements of implementing KM (organizational culture, organizational structure, leadership, information technology) and implementing KM in the Palestinian Universities. Information technology took the first rank followed by leadership, organizational structure, and organizational culture. The study offered many recommendations such as: conducting a series of workshops and conferences to increase the awareness in the culture of KM, designing a central database between the Palestinian Universities to store and exchange knowledge, concentrating on the technological infrastructure and allocating financial and intellectual resources to establish effective communication channels in the Palestinian Universities.

KEYWORDS: Knowledge Management (KM), Organizational Culture, Organizational structure, Leadership, Information technology.

* Al Azhar University, Gaza Stripe.

1.Nihaya45@hotmail.com

2.ramez@yahoo.co

Received on 26/5/2014 and Accepted for Publication on 4/1/2015.