مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية"
اسم الكاتب: د. طاهر حسن، حسين عيسى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4612
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:36 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

"دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق"

الدكتور طاهر حسن *

حسين عيسى **

(تاريخ الإيداع 20 / 8 / 2014. قُبِل للنشر في 20 / 11 / 2014)

□ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغيرات البحث: (المرتبة الاكاديمية، سنوات الخبرة، التوصيف الوظيفي)، وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت أداة البحث: (استبيان إدارة المعرفة)، حيث شملت عينة البحث (243) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير المرتبة الاكاديمية لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أكاديمية (أستاذ جامعي).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح الأفراد الذين كان توصيفهم الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد).

وفي ضوء النتائج التِي توصل إليها البحث يقترح الباحث ما يلي:

1. إنشاء بيت خبرة ودعم للقرار في الجامعة من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تحدث باستمرار يعمل الجميع في إعدادها، قادرة على تزويد العاملين والإدارات بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، باعتبارها أحد أهم عمليات إدارة المعرفة.

2. ضرورة اخذ الأبعاد الثلاثية الرئيسة للمعرفة : وهي العتاد والبرمجيات والموارد المعرفية بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية وهو الإنسان مولد المعرفة وصانعها.....

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء، المعرفة(الصريحة، الضمنية)، (تشخيص،توليد، خزن، توزيع، تطبيق) المعرفة.

* **أستاذ مساعد – قسم علوم الإدارية– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– سورية**

** **طالب ماجستير علوم ادارية ، حائز على دبلوم في إدارة المشروعات، إجازة في الآداب ، إجازة في الكيمياء (جامعة دمشق)**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

The role of knowledge management processes to improve organizational performance

"A field study on a sample of faculty members at the University of Damascus"

Dr. Taher Hasan*
Husein Issa **

(Received 20 / 8 / 2014. Accepted 20 / 11 / 2014)

□ ABSTRACT □

Research aimed at identifying the role of knowledge management in improving institutional performance of the employees at the University of Damascus, and to identify significant differences in the answers the sample search to identify knowledge management according to variables research: (academic rank, years of experience, job description), has adopted a researcher on the descriptive analytical approach, and used the search tool: (questionnaire knowledge management), where the research sample included 243 teaching faculty member at the University of Damascus.

Among the most important findings of the research:

1. There are significant differences between the average Answers members of the research sample to identify knowledge management variable according to academic rank in favor of individuals who have the academic rank of professor.
2. There are significant differences between the average Answers members of the research sample to identify knowledge management variable according to years of experience for the benefit of individuals who have years of experience (21 + years).
3. There are significant differences between the average Answers members of the research sample to identify knowledge management variable according to the job description for the benefit of individuals who had the job description (Dean of the Faculty, Vice-Dean).

In light of the research findings ,the researcher proposes the following:

1. Create a house of expertise and decision support at the university through the creation of an constantly updated database and information systems that everyone works in its preparation that provide the employees and departments with the necessary quantitative and qualitative information in the appropriate time and appropriate way, as one of the most important processes of knowledge management.
2. The necessity of taking the three-dimensional key of knowledge: hardware , software, knowledge resources in addition to the human recourses , the knowledge generator and maker and the most important element in this integrated system, which is the substantive equivalent of the physical system.

Keywords: knowledge management, performance, knowledge (explicit, implicit), (diagnosis, generation, storage, distribution, applied) knowledge.

*Assistant Professor, Higher Institute of Administrative Development, Ph.D., Management Science (Informatique) at University Claude Bernard Lyon 1, France (2006) , BA in Economics at the University of Lattakia, Department of Statistics, (October – 1993), and MBA at Saint Joseph University in Beirut - Lebanon 2001.
**Postgraduate Student, Science administration, Project Management, Bachelor of Archaeology, and Bachelor in Chemistry (University of Damascus).

مقدمة:

برز في السنوات الأخيرة الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة لعل أهمها (برأي الباحث) مفهوم "المعرفة وإدارتها" وهي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم الظواهر والأحداث والحقائق وإدراكها بوضوح أكبر وأوسع، فقد أصبحت المعرفة مصدر تميز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها، لا سيما بعد أن أصبح التعلم من أهم الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة في مواجهة التحديات المعاصرة، ومن هنا برز مفهوم "إدارة المعرفة" (أبو بكر، 2005).

ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية ، حيث إن هناك نوعا من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة المؤسسات التعليمية وفعالياتها من خلال وجود قدر من التطابق بين المفهوم العملياتي للمعرفة وآليات وأنشطة المؤسسة التعليمية وفعاليات بصفتها منظمات معرفية (محجوب، 2004).

وتشهد الجامعات اليوم تحولاً غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات بل إنَّ ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والانترنت، ما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاية ممكنة خاصةً وأن مقدرة أي مؤسسة تعليمية على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر التكنولوجيا والمعلوماتية أصبح أحد أهم مقومات نجاح هذه المؤسسة، ومع عصر النهضة التكنولوجية وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة وبخاصة عن طريق الإنترنت، وفي ظل هذه الظروف يتساءل البعض هل تحتاج المعرفة إلى إدارة ؟ والجواب نعم، لأنه خلال العقد الأخير وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة أدركت الجامعات أنَّ المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث إن أغلب الجامعات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أنَّ العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها أو حتى تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك (Alav & Dorothy, 2001) .

وتؤكد العديد من الدراسات والأبحاث كدراسة كل من: (دروزة، 2008؛ الزطمة، 2011؛ العلول، 2011؛ المدلل، 2012) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاية والفعالية في عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ومن هنا جاءت فكرة البحث في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، والوقوف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في جامعة دمشق من أجل الاستغلال الأمثل للرأسمال الفكري في تلك المؤسسات والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المؤسسة، والارتقاء بمستوى الأداء.

مشكلة البحث:

تعد الجامعات مراكز إشعاع علمي وهي نموذج لمؤسسات التعليم ومواردها البشرية ممثلة في الأستاذ الجامعي، وعمالة المعرفة التي ينشأ ويتبلور بهم وعن طريقهم المشروع الحضاري للأمة، فعملهم الجوهري هو المعرفة المتخصصة المتقدمة التي هي ملك العمل العلمي التقني في ابتكار ما هو جديد وإدارته وتنظيمه وتحفيزه (نجم، 2008).

وبما أنَّ الجامعات هي المؤسسة التعليمية المنتجة للمورد البشري الفعَّال الصانع للمستقبل والذي يشكل ما يسمى برأس مالها الفكري، كان لا بد من الإشارة إلى دور إدارة المعرفة في الجامعات السورية للوقوف على مدى تطبيق هذه المعرفة ومدى ممارستها والعمل بها.

ويرى الباحث من خلال خبرته المهنية في عمل الجامعة أنَّ جامعة دمشق أعطت الأولوية لإدارة المعرفة الأمر الذي يؤثر في مستوى أداء الإدارة الجامعية والأساتذة الأكاديميين، مما ينعكس إيجاباً على المستوى العام للطلبة، إلا أن التطبيق لم يكن على المستوى المطلوب، ولتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وممارستها ، فإنَّ على الجامعات السورية إعادة هيكلة العلوم والتخصصات الجامعية وتصميمه بما يتناسب مع شعار ربط الجامعة بالمجتمع وبما يخدم سوق العمل، إضافة إلى بناء البرامج التعليمية التي تُسهم في تطوير الثقافة المجتمعية نحو إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وتفعيل العمليات الخاصة بها من: (تنظيم، توليد، تخزين، تطبيق، نشر وتوزيع) وتبني الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وممارسة طرائق جديدة لتحسين جودة العمل والخدمة، واستثمار الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل. ولذا فإن مشكلة البحث تركزت حول معرفة **دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة دمشق ؟ وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:**

1. ما هو واقع إدارة المعرفة في جامعة دمشق؟
2. ما هو مدى استعداد الموارد البشرية لقبول وتطبيق عمليات إدارة المعرفة للاستفادة من معارفهم الضمنية وخبراتهم وتحفيزهم على نشرها بما يخدم تحسين الأداء؟
3. ما مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة في تطوير العمل الإداري؟
4. ما هي التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى المنظمة، بما في ذلك المعرفة المترسخة في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة؟ وكيف تستطيع المنظمة تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة وما هي الخطط والاستراتيجيات لرفع جاهزيتها من التراكم المعرفي؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1- أهمية علمية تتجلى في :

– التعرف على مدى استعداد جامعة دمشق لممارسة عمليات إدارة المعرفة، من خلال البحث في أربعة أركان أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة في المنظمة وهي العنصر البشري ومدى استعداده لتقبل وتطبيق عمليات إدارة المعرفة، العنصر التكنولوجي ومدى توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عمليات وبرامج إدارة المعرفة، مدى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، ومدى تطبيق المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية في الجامعة.

– إن إدارة المعرفة كحقل إداري حديث جدا تشكل أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي، حيث إنها تؤدي وظيفة استراتيجية واضحة، فالكثير من الباحثين يشعر بأنه وفي بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع هناك ميزة استراتيجية واحدة فقط يطول بقاؤها، وهذه الإستراتيجية تساعد في بناء مؤسسة تكون يقظة، وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير، ومهما كانت هذه الصعوبات، فسرعة التكيف يمكن أن تكون مماشية فقط لنظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة

–قلة الدراسات والبحوث السابقة المحلية والعربية – في حدود علم الباحث– التي تصدت لدراسة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في جامعة دمشق.

2- أهداف عملية (تطبيقية) تتجلى في:

–جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير، والاستمرارية، والتفاعلية مع المستجدات، وعدم الانتظار للتَّعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها، وإنما السعي إلى الريادة، والتَّعرف على كل ما هو جديد، لتحقيق الأسبقية والبقاء والنمو والاستمرارية في تسيير أعمالها، كما تعزز هذه الدراسة من كفايةالأداء المتفقة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة، والتي تنعكس بشكل ايجابي على المجتمع، من خلال فتح آفاق جديدة للمشاريع التنموية، التي تسعى للتجديد والابتكار، وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة تنصب كلها في مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفراده ففي ظل مواجهة تحديات العولمة، تتلاشى الإنجازات الفردية بسرعة ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع والتعلم والتحسين المستمر من أجل الوصول إلى مرحلة الأداء المتميز.

–تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تفيد (برأي الباحث) في تطوير عمل الجامعة بالاعتماد على ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث على النحو التالي:

1- التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق.

2- التعرف على دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغيرات البحث: (المرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، التوصيف الوظيفي).

فرضيات البحث:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وفق متغير المرتبة الأكاديمية.

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وفق متغير التوصيف الوظيفي.

حدود البحث:

1- **الحدود البشرية:** طُبّق البحث على أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق.

2- **الحدود المكانية:** كليات (الاقتصاد، والعلوم، والتربية، والإعلام) في جامعة دمشق.

3- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في العام الدراسي 2012 ـ 2013، وقد تم تطبيق استبيانات الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي.

4- **الحدود العلمية:** التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة دمشق.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

إدارة المعرفة: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإيجادها واختيارها، واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي" (Sen, 2006).

وعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها العامل في جامعة دمشق من جراء إجابته على استبيان إدارة المعرفة المستخدم في هذا البحث.

المعرفة: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى الأكاديميين ولدى الجامعات أو المؤسسات التعليمية لمساعدتهم على الفهم الصحيح واتخاذ القرار المناسب من أجل التوصل إلى أفضل النتائج والممارسات" (Nava, 2007).

الأداء المؤسسي: : هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد، ونقصد بذلك عامل الكفاية والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية " (الداوي، 2010).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1 . دراسة (دروزة، 2008)، الأردن: بعنوان: (العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية").

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية وهي: (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة، وأثر هذه العلاقة قي تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان، وشملت عينة الدراسة (300) موظفاً من حملة الدبلوم المتوسط، وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاية العمليات الداخلية من جهة أخرى.

دراسة (عودة، 2010)، فلسطين: بعنوان: (واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان، وشملت عينة الدراسة (327) عاملاً من العاملين الإداريين في الجامعة، واعتمد الباحث على المقابلات الشخصية للإجابة عن بعض تساؤلات الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير مكان العمل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس.

دراسة (ماضي، 2010)، فلسطين: بعنوان:(دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة").

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وشملت عينة الدراسة (359) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية بغزة. وتوصل الباحث لعدد من النتائج أهمها: وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية تعزى للدرجة العلمية وخبرة أفراد الهيئة التدريسية. ووجود علاقة بين حوسبة

المكتبات وتوفير المستلزمات العلمية الحديثة والاشتراك بقواعد البيانات وتنويع المكتبة، وبين ضمان جودة التعليم العالي.

دراسة (الزطمة، 2011)، فلسطين: بعنوان: (إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة").

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة (279) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها: درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية (79.64%)، المعرفة الصريحة (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجيا (81.43%)، رأس المال البشري (69.35%).

. دراسة (العلول، 2011)، فلسطين: بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة).

دفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة العاملين الأكاديمين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، الجامعة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (196) أكاديمياً، واستخدمت الباحثة استبيانا إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: إنَّ درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة سينغ (Singh, 2008)، ماليزيا: بعنوان: (دور القيادة في المعرفة).

Role of leadership in knowledge management.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة، وتأثير هذه الأنماط على ممارسات عدم إدارة المعرفة في شركة برمجيات هندية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وشملت عينة الدراسة (331) موظفاً يعملون في شركة لإنتاج البرمجيات في الهند. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: النمط القيادي التوجيهي والمساند له تأثير سلبي في ممارسات إدارة المعرفة، النمط القيادي الاستشاري والمفاوض له تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة، سلوك النمط القيادي المفاوض هو الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة بنوعيها الضمني والصريح، حيث يمنح الحرية الكافية للتفكير والتصرف.

2. دراسة جيرارد ومكينتير (Girard and McIntyre, 2010)، كندا: بعنوان: (نمذجة إدارة المعرفة في القطاع العام).

Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الاستخدام الأمثل لنموذج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام. وقد اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة الحكومة الفدرالية في كندا، والوقوف على نموذج إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الكندية، وقد توصل الباحثان إلى أنَّ نموذج (Inukshuk knowledge) والذي يتضمن التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، والمقاييس هو النموذج الكلي الذي يضمن للمنظمات تحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة، وأنَّ مقومات إدارة المعرفة الخمسة: (التكنولوجيا، القيادة، الثقافة، العمليات، المقاييس) قد ساهمت بإيجابية نحو تمكين المنظمات لتحقيق أهدافها.

3. دراسة قاسم (Kasim, 2010)، ماليزيا: بعنوان: (العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية).

The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. واستخدمت الباحة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت أداة الاستبيان، وشملت عينة الدراسة (500) عاملاً من العاملين في الوزارات الماليزية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن دراسته الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية كدراسة متغير إدارة المعرفة، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى فالدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة لدى العاملين في القطاع العام، أو ربط، إدارة المعرفة بجودة التعليم العالي؛ **وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها:**

1- تتناول موضوع إدارة المعرفة كمتغير أساسي في البحث.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها: خصصت لدراسة درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى العاملين في جامعة دمشق في حين لم يسبق في –حدود علم الباحث – أنه تم تناول هذ البحث.

ثامناً . الجانب النظري:

1 . أنواع المعرفة: من أجل تحقيق الإدارة الفاعلة في الجامعة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة. حيث قسمت المعرفة هنا إلى قسمين:

المعرفة الضمنية أو الكامنة:

وهو المعرفة الذاتية التي ترتبط بالقناعات والأفكار والنظرات والأحاسيس والفطرة، كما أنها معرفة علاقة الأشياء ببعضها البعض والفهم السببي للأشياء والأحداث، وهي ما يتميز به أي إنسان عن غيره وهو بالضبط ما يعطي لكل إنسان إحساسه وفهمه الخاص للعالم من حوله.

المعرفة الصريحة أو الواضحة:

هي التي يمكن تقاسمها مع الأخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات الجامعة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات الجامعة التي تتعلق بسياسات الجامعة وإجراءاتها وبرامجها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها (Fong & Irania, 2000).

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

2 . متطلبات إدارة المعرفة: إن متطلبات إدارة المعرفة تتضمن مايلي:

- الشراكة الأولية في المعرفة، الخبرات، المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة التعليمية.
- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتمادها أساسا لإيجاد الخدمة والمنتج الجديد.
- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: البرمجيات وشبكات الاتصال وكافة الأمور ذات العلاقة)، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات إدارة المعرفة وأدواتها وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يُعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة وتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها (Hislop, 2009).
- الهيكل التنظيمي: إذ يُعد من المتطلبات لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل أو إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم للعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة (الملكاوي، 2007).

ويرى الباحث بضرورة إشراك الأساتذة في الجامعات في دورات تدريبية وورش عمل ومؤتمرات دولية لمواكبة آخر المستجدات في مجال التعليم والبحوث العلمية والتقنيات، لأنَّ الأساتذة في الجامعات يمثلون النخبة المثقفة في المجتمع فمن خلالهم تصبح الجامعات أكثر قدرة على الحصول على الميزة التنافسية والوصول إلى أعلى المستويات.

3. عمليات إدارة المعرفة:

إنَّ عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، والمراحل كما يراها (الكبيسي، 2005):

أ- **تشخيص المعرفة:** تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأنَّ من نتائج عملية التشخيص معرفة ما هو نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم

التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية لأنَّ النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ويرى الباحث بأنَّ تشخيص المعرفة يمكننا من تحديد فجوة المعرفة أو جودة المعرفة الموجودة داخل الجامعات ومن خلالها تستطيع الجامعات الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة يمكن أن تعترض العملية التعليمية.

ب-**توليد المعرفة:** إنَّ توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعاته الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة علمية عالية في مجالات مختلفة مثل: ممارسة الاستراتيجية والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات العاملين لديها ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. ويرى الباحث بأنَّ توليد المعرفة وخصوصاً في الجامعات يحتاج إلى دعم مالي وإداري للعناصر البشرية العاملة حتى تصل جامعتنا إلى المستوى العالمي والميزة التنافسية.

ت-**خزن المعرفة:** تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً ولا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

ث-**توزيع المعرفة:** ما لم تقم الجامعة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

ج-**تطبيق المعرفة:** إنَّ الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، لذا تعد من أبرز عملياتها، وتشير هذه العمليات إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة إضافة إلى التطبيق (الكبيسي، 2005)، ويرى الباحث أنَّ تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ما لم يتم تحويل هذه المعرفة إلى حيز التنفيذ، والمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأنَّ نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً بما هو متوفر لديها.

تاسعاً . إجراءات البحث:

. منهج البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التعليمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقوم وتفسر (دويدار، 2006).

التحديات التي تواجه الجامعات السورية على وجه الخصوص:

إن الجامعات الحكومية تواجه مجموعة كبيرة من التحديات والتي تفرض عليها أن تغير من طبيعتها وأسلوب عملها التقليدي سواء من ناحية الإدارة والتعليم أو الأساليب والتقنيات أو الهياكل والبنى الجامعية وطرق التقويم والتعامل مع المجتمع وتزويده بالمهارات العلمية المدربة للقيام بوظيفة التقدم والازدهار للمجتمعات، إضافة إلى الحاجة إلى بناء نظام مشاركة إبداعية بين الجامعة وقطاع الأعمال بسبب غياب هذه الثقافة، حيث أكدت العديد من التقارير الرسمية

في سورية أن هناك فجوة في عملية نقل المعرفة من الجامعة ومراكز البحث العلمي الى قطاعات الأعمال الإنتاجية والخدمية، ويعود ذلك لضعف البيئة التي تربط نتائج البحث العلمي بخطط التنمية أو غيابها، كما يبرز لدينا تحدٍ آخر وهو أن الجامعات بطبيعتها لا تستجيب إلى طلبات السوق السريعة في التطوير نظراً الى البرامج الدراسية المكثفة، وحرص الأطر الأكاديمية على النشر بهدف الترقية والشهرة المعنوية، كما أن غالبية منظمات الأعمال تعزف عن تكليف الأكاديميين ببحوث تطبيقية بسبب بطء إجراءات التعاقد، والصبغة النظرية لنتائج البحوث(الحسنية،2012)،ولعل من ابرز هذه التحديات كما يراها الباحث هي:

1. الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا وظهور مجتمع المعلومات ومن أبرز سمات هذه الثورة الانتشار الهائل لأجهزة الكمبيوتر وزيادة قدرتها وصغر حجمها ورخص ثمنها وارتباطها معاً ضمن شبكة واحدة عالمية السمة، ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني جزءاً من حياتنا اليومية حيث دخلت كافة ميادين الحياة والعمل والتعليم والنواحي الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

2. أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تغيير طبيعة الحياة وشكل المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي على نحو جذري وخاصة في الدول المتقدمة التي تجاوزت الصناعة ودخلت عصر المعرفة، ومن ذلك على سبيل المثال الجامعة الافتراضية التي تعتمد على جهاز الكمبيوتر وشبكة الانترنت.

3. العولمة وتعني في جوهرها ازدياد العلاقات والتفاعلات بين الدول والأمم عن طريق تبادل السلع والخدمات وانتقال رؤوس الأموال وانتشار الأفكار والمعلومات والتأثر بالقيم والعادات، والعولمة متعددة الجوانب، فهي تعني عولمة الإنتاج والاستهلاك والتعليم والتكنولوجيا والثقافة والسياسة.

4. الأعداد الهائلة من الطلاب التي تتدفق على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي طلباً للعلم أو الشهادة أو المكانة الاجتماعية وبدرجة تفوق قدرة الجامعات على الاستيعاب مما يجعلها تتحول إلى مصانع لإصدار الشهادات وتخريج أصناف المتعلمين، في عصر يقوم أساساً على المعرفة ويتسم بالتنافس الشديد ويعتبر العنصر البشري فيه أهم عناصر الثروة.

5. أزمة الثقة التي تعاني منها الجامعة والمؤسسة التعليمية التي أصبحت تبدو عاجزة عن تقديم مخرجات قادرة على خدمة سوق العمل علماً بأن التعليم العالي في سوريا يعاني مشكلات عدة من أهمها:

أ: نقص الإعداد التطبيقي للطالب، واعتماد التكوين النظري أساسا للمناهج.

ب: اعتماد أساليب التلقين والتدريب التقليدي والبعد عن عملية التعلم الذاتي.

ج: عدم تطابق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل وعدم الموائمة بينها.

د: اقتصار البحث العلمي على تحقيق أهداف آنية فقط.

هـ: عدم قدرة الجامعات على متابعة الجديد في المعدات ومصادر التعلم.

و :اكتظاظ القاعات الدراسية بأعداد من الطلبة أكبر من قدرة تلك الجامعات على التعامل معها.

ز: محدودية تكنولوجيا التعليم المستخدمة بصورة يومية ومستمرة.

ح: عدم ملائمة مدخلات التعليم الجامعي من ناحية طرائق التعليم والتفكير التحليلي النقدي.

ط: عدم توفر الأساتذة المؤهلين في كثير من الاختصاصات ومنافسة قطاع العمل الخاص لقطاع الجامعات وبخاصة الحكومية على استقطاب المؤهل منهم.

ويلخص الباحث من كل ما سبق أن التعليم الجامعي يعاني من مشكلات عدة منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي كالتدريب والتعليم والبحث العلمي، ومشكلات تتعلق بالمدخلات والمخرجات كالبطالة وعدم توافق هذه المخرجات مع سوق العمل، وهنالك مشكلات أخرى تتعلق بطرق التعليم وأساليبه، ومحتوى التخصصات والبرامج التعليمية، وأخرى تتعلق بعدم مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية وغيرها الكثير.

وإن انتشار هذه المشكلات يتطلب وجود إدارة جامعية متميزة قادرة على البحث عن الحلول ومواكبة التطورات على جميع الأصعدة، لذلك لابد أن تقوم جميع الجامعات بالعديد من الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع في مختلف المحاور مثل الأهداف والسياسات والقيادة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والتعيين والتقويم والتدريب والشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

. المجتمع الأصلي وعينة البحث:

– **المجتمع الأصلي للبحث:** يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات العلوم الأساسية والتطبيقية: (كلية العلوم، وكلية الاقتصاد)، والكليات الإنسانية: (كلية التربية، وكلية الإعلام) في جامعة دمشق والبالغ عددهم (538) عضو هيئة تعليمية.

. عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداة البحث وتعليماتها، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبق أداة البحث على عينة صغيرة من أعضاء الهيئة التعليمية بلغت (20) عضواً في كلية الاقتصاد في جامعة دمشق ولم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداة البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بها، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة.

. عينة التطبيق النهائي: لكي نضمن تمثيل المجتمع في العينة تم سحب العينة بشكل عشوائي طبقي، وعمل الباحث على أن تكون عينة البحث متجانسة وممثلة لأغلبية الكليات الدراسية في جامعة دمشق، وتتكون عينة البحث من (243) عضو هيئة تعليمية، وتمثل هذه العينة نسبة (37.81%) من مجتمع البحث الأصلي لأعضاء الهيئة التعليمية. وتمَّ سحب العينة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) سحب العينة من المجتمع الأصلي للبحث في جامعة دمشق

الكلية	المجتمع الأصلي	نسبة السحب %	العينة المسحوبة من الهيئة التعليمية
الاقتصاد	120	% 45	54
الإعلام	26	% 46.15	12
التربية	119	% 45.37	54
العلوم	273	% 45.05	123
المجموع	538	% 45.16	243

الجدول (2) سحب عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة
المرتبة الاكاديمية	عضو هيئة فنية	47	% 19.3

	مدرس	103	% 42.4
	أستاذ مساعد	64	% 26.3
	أستاذ	29	% 11.9
	المجموع الكلي	243	% 100
سنوات الخبرة	10 سنوات وما دون	98	% 40.3
	من 11 – 15 سنوات	75	% 30.9
	من 16 – 20 سنة	38	% 15.6
	أكثر من 20 سنة	32	% 13.2
	المجموع الكلي	243	% 100
التوصيف الوظيفي	عضو هيئة تدريسية	204	% 83.95
	رئيس قسم	30	% 12.3
	عميد كلية أو نائب عميد	9	% 3.7
	المجموع الكلي	243	% 100

. أدوات البحث:

أ- استبيان إدارة المعرفة:

❖ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود المقياس:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، وقد اختار الباحث الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال (دروزة، 2008؛ ماضي، 2010؛ الزطمة، 2011؛ العلول، 2011؛ المدلل، 2012) كونها تقترب في بيئتها من بيئة البحث الحالي، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بدور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم صمم الباحث استبيان إدارة المعرفة وتتألف من (60) بنداً. وهي:

الجدول رقم (3) يبين توزيع بنود محاور استبيان إدارة المعرفة

محاور استبيان إدارة المعرفة	عدد البنود	البنود
المحور الأول: (الاحتياجات المعرفية).	19	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19
المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	9	20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28
المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	20	29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48
المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).	12	49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبيان من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبيان.

وبذلك يتراوح مدى الدرجات بين (1–300) درجة، وتعبر الدرجة المرتفعة عن دور كبير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي والعكس صحيح.

❖ **صدق استبيان إدارة المعرفة:**

–**الصدق الظاهري:** استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبيان إدارة المعرفة إذ تم عرض الاستبيان على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملائمتها لغرض البحث، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي عبارة من الاستبيان، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبيان بصورتها النهائية (60) فقرة.

–**صدق الاتساق الداخلي:** يعرف بأنه: "يقوم على دراسة محتوى الاختبار وتفحص بنوده المختلفة للتأكد مما إذا كان الاختبار بكليته عينة ممثلة لمحتوى الموضوع ومجال السلوك الذي يراد قياسه" (مخائيل، 2006). قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمجالات الفرعية، كما يظهر في الجدول رقم (4):

الجدول (4)الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبيان إدارة المعرفة

	الارتباط	المحور الأول: (الاحتياجات المعرفية).	المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).
إدارة المعرفة	ارتباط بيرسون	0.673**	0.782**	0.759**	0.690**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد البنود	19	9	20	12

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية تراوح بين (0.690 و 0.782)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنَّ بنود الاستبيان متجانسة في قياس السمة المقيسة.

–**ثبات استبيان إدارة المعرفة:** اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

✓ **إعادة التطبيق:** تم حساب معامل الثبات عن طريق تطبيق الاستبيان ومن ثم إعادة تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين، وقد أظهرت النتائج تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.84).

✓ **التجزئة النصفية:** قام الباحث بحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية والتصحيح بمعادلة (سبيرمان براون) و(معامل جتمان للتنصيف)، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول الآتي:

الجدول (5) قيمة معادلة (سبيرمان براون) و(معامل جتمان للتنصيف) لاستبيان إدارة المعرفة

محاور استبيان إدارة المعرفة	معامل الارتباط سبيرمان براون بعد التصحيح	معامل الارتباط جتمان للتنصيف
المحور الأول: (الاحتياجات المعرفية).	0.837	0.804
المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	0.812	0.821
المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	0.840	0.813
المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).	0.854	0.835
الدرجة الكلية	0.836	0.812

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم (سبيرمان براون) و(معامل جتمان للتنصيف) مرتفعة، ودالة عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على ثبات استبيان البحث. الأمر الذي يجعلها صالحة للاستخدام.

النتائج والمناقشة:

❖ نتائج أسئلة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث جرى حساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة، وتم استخدام اختبار **One-Sample Test** لتحديد الميل العام لافراد العينة وكانت على النحو التالي:

جدول 6 الاحتياجات المعرفية في الجامعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول (الاحتياجات المعرفية)	243	3.8512	.65537	.06833

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول (الاحتياجات المعرفية)	8.068	242	.000	.55124	.4155	.6870

يظهر من الجدول السابق الذي يلخص نتائج اختبار One-Sample t-Test على بيانات المحور الأول أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور المتعلق (الاحتياجات المعرفية في الجامعة) يبلغ 3.85 أي أكبر من 3 ، كما يشير الجدول إلى أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.65 وهو أصغر من المتوسط وهذا يشير إلى عدم تشتت آراء أفراد العينة في الإجابة على بنود هذا المحور، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري للمتوسط صغير بمقدار 0.06، كما

بلغت قيمة إحصاء الاختبار t=8.06 وهذه توافق P-Value =0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يؤكد أن الجامعة تقوم وبشكل دوري بتحديد الاحتياجات المعرفية على مستويين (البنية التحتية، الموارد البشرية مما يساعدها على امتلاك إمكانيات واستراتيجية جيدة لممارسة عمليات إدارة المعرفة واستثمارها.

جدول رقم 7 الوعي المعرفي في الجامعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	243	3.7455	.76207	.07989

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	3.824	242	.000	.30549	.1468	.4642

يظهر من الجدول السابق الذي يلخص نتائج اختبار One-Sample t-Test على بيانات المحور الثاني أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور المتعلق بـ(الوعي المعرفي في الجامعة) يبلغ 3.74 أي أكبر من 3 مما يشير إلى أن توزع إجابات أفراد العينة يؤيد وجود إدارة ثقافة المعرفة في الجامعة ، كما يشير الجدول إلى الانحراف المعياري الذي بلغ 0.76 وهو أصغر من المتوسط وهذا يشير إلى عدم تشتت آراء أفراد العينة في الإجابة على بنود هذا المحور، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري للمتوسط صغير بمقدار 0.07 ، كما بلغت قيمة إحصاء الاختبار t=3.82 وهذه توافق P-Value =0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بالتالي يمكن أن نستنتج بأن الجامعة تمتلك رؤية واضحة لأهمية نشر الوعي المعرفي وإدارة ثقافة المعرفة فيها، كما نستنتج أن الجامعة تسعى إلى خلق مناخ يدعم اكتساب المعرفة وخلقها ويسهل تبادلها ويرغب في عملية دفع عملية الابتكار والمبادرة فيها .

جدول 7 درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	243	3.6969	.83190	.08673

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	9.880	242	.000	.85688	.6846	1.0292

يظهر من الجدول السابق الذي يلخص نتائج اختبار One-Sample t-Test على بيانات المحور السادس أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور المتعلق بـ (عمليات إدارة المعرفة) يبلغ 3.69 أي أنه أكبر من 3 ، كما يشير الجدول إلى الانحراف المعياري الذي بلغ 0.83 وهو أصغر من المتوسط وهذا يشير إلى عدم تشتت آراء أفراد العينة في الإجابة على بنود هذا المحور، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري للمتوسط صغير بمقدار 0.08 ، كما بلغت قيمة إحصاء الاختبار t= 9.88 وهذه توافق P-Value =0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 بالتالي يوجد في الجامعة إدارة جيدة تسعى لممارسة عمليات إدارة المعرفة ، ونستنتج أن الجامعة تسعى إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودعم عملياتها وخططها لخلق قيمة مضافة لها.

جدول 8 الاداء المؤسسي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).	243	3.7142	.70437	.07344

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).	5.640	242	.000	.41419	.2683	.5601

يظهر من الجدول السابق الذي يلخص نتائج اختبار One-Sample t-Test على بيانات المحور التاسع أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور المتعلق بـ (الأداء في الجامعة) يبلغ 3.71 أي أنه أكبر من 3 ، كما يشير الجدول إلى الانحراف المعياري الذي بلغ 0.70 وهو أصغر من المتوسط وهذا يشير إلى عدم تشتت آراء أفراد العينة في الإجابة على بنود هذا المحور، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري للمتوسط صغير بمقدار 0.07 ، كما بلغت قيمة إحصاء الاختبار t= 5.64 وهذه توافق P-Value =0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نستنتج أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة دورا في تحسين أداء الجامعة ومنهجيات عملها.

الجدول (9) يبين الدرجة المعيارية للحكم على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

المستويات	المستويات	دور عمليات إدارة المعرفة
المستوى الأول	فما دون 2.59	منخفض
المستوى الثاني	2.6 – 3.39	متوسط
المستوى الثالث	3.4 – 5	مرتفع

الجدول (10) يبين الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة

م	محاور استبيان إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	المستوى
.1	المحور الأول: (الاحتياجات المعرفية).	3.85	0.65	1	% 76.47	مرتفع
.2	المحور الثاني: (الوعي المعرفي).	3.71	0.76	3	% 74.88	مرتفع
.3	المحور الثالث: (عمليات إدارة المعرفة).	3.69	0.83	4	% 73.87	مرتفع
.4	المحور الرابع: (الأداء المؤسسي).	3.74	0.70	2	74.883 %	مرتفع
	الدرجة الكلية	14.99	2.94		% 75.03	مرتفع

ويتضح من درجات الجدول رقم (10) أنَّ دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق كانت بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (75.03 %).

أظهرت النتائج بأنَّ عمليات إدارة المعرفة داخل الجامعة لها دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في جامعة دمشق، فالجامعة تدعم الابتكار بتوليد معرفة جديدة والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية، وتكيف المعرفة لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي في الجامعة. كما تُسهم في تكوين رأس المال البشري بتدريب القوى العاملة لديها، ويرى الباحث أنه من الضروري أن تتبنى جامعة دمشق مبدأ إدارة المعرفة لكي تستطيع أن تواكب التقدم الحضاري والتسارع الفكري العالمي من أجل بناء موارد بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية. وتعمل جامعة دمشق وبشكل مستمر على مراقبة سير العمل ومتابعته داخل الكليات بالجامعة إلا أنَّ زيادة عدد الطلبة والعاملين بجامعة دمشق جعل هناك عبئاً على القائمين بالمراقبة والمتابعة، ما أدى إلى قصور في المتابعة في بعض الأحيان.

. نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة المعرفة وفق متغير المرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المرتبة الأكاديمية: (عضو هيئة فنية، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (11):

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الاحتياجات المعرفية	بين المجموعات	4697.257	3	1565.752	24.395	0.000
	داخل المجموعات	15340.010	239	64.184		
	المجموع	20037.267	242			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	953.957	3	317.986	12.497	0.000
	داخل المجموعات	6081.113	239	25.444		
	المجموع	7035.070	242			
عمليات إدارة	بين المجموعات	2748.604	3	916.201	13.399	0.000

المعرفة	داخل المجموعات	16274.424	239	68.380		
	المجموع	19023.029	242			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	450.343	3	150.114	4.970	0.002
	داخل المجموعات	7218.323	239	30.202		
	المجموع	7668.667	242			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	27193.717	3	9064.572	19.591	0.000
	داخل المجموعات	110117.902	239	462.680		
	المجموع	137311.620	242			

يتبين من الجدول رقم (11)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة. **وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.** وكما تبين باختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أكاديمية (أستاذ جامعي).

الجدول (12) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير المرتبة الأكاديمية

LSD		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال
المجموعة أ	المجموعة ب		
عضو هيئة فنية	مدرس	-1.914	0.614
	أستاذ مساعد	-1.855	0.654
	أستاذ	*-34.035	0.000
مدرس	أستاذ مساعد	0.059	0.986
	أستاذ	*-32.121	0.000
أستاذ مساعد	أستاذ	*-32.180	0.000

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أعضاء الهيئة التعليمية الذين هم برتبة أستاذ أكاديمي تكونت لديهم الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتولدها والمشاركة فيها، وامتلاكهم للقدرات والمهارات والخبرات المناسبة التي تدعم توجهات خطة برنامج إدارة المعرفة، وتساعدهم على تحقيق أهدافها. لأنهم أكثر حرصاً واستخداماً ومعرفة بمتطلبات عمليات إدارة المعرفة مقارنة بباقي أفراد الهيئة التعليمية وذلك بسبب كثرة إعدادهم للأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وفي التواصل أيضاً مع الطلبة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (10 سنوات فأقل، 11-15 سنوات، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (13):

الجدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الاحتياجات المعرفية	بين المجموعات	3468.020	3	1156.007	16.675	0.000
	داخل المجموعات	16569.248	239	69.327		
	المجموع	20037.267	242			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	953.911	3	317.970	12.497	0.000
	داخل المجموعات	6081.159	239	25.444		
	المجموع	7035.070	242			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	1452.473	3	484.158	6.558	0.000
	داخل المجموعات	17570.556	239	73.826		
	المجموع	19023.029	242			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	282.817	3	94.272	3.051	0.029
	داخل المجموعات	7385.850	239	30.903		
	المجموع	7668.667	242			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16775.998	3	5591.999	11.042	0.000
	داخل المجموعات	120535.622	239	506.452		

يتبين من الجدول رقم (13)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة. **وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.** وكما تبين باختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر).

الجدول (14) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة

LSD		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال
المجموعة أ	المجموعة ب		
10 سنوات فأقل	11 – 15 سنوات	-0.742	0.830
	16 – 20 سنة	-7.477	0.084
	21 سنة فأكثر	*-24.983	0.000
11 – 15 سنوات	16 – 20 سنة	-6.735	0.134
	21 سنة فأكثر	*-24.242	0.000
16 – 20 سنة	21 سنة فأكثر	*-17.507	0.001

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر) لديهم سنوات أكثر في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، فضلاً عن حرصهم الدائم على اكتساب كل شيء جديد في العلم لتنمية أنفسهم والنهوض بالعملية

التعليمية، وحرصهم على التفاعل الدائم ما بين الخبرة القديمة وما بين العلم الحديث للوصول إلى نهضة علمية متطورة، وخبراتهم في المعرفة أكثر ويعملون على تطبيقها دائماً.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة المعرفة وفق متغير التوصيف الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة تبعاً لمتغير التوصيف الوظيفي: (تدريسي، رئيس قسم، عميد كلية أو نائب عميد)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (15):

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الاحتياجات المعرفية	بين المجموعات	4327.345	2	2164.672	33.074	0.000
	داخل المجموعات	15707.923	240	65.450		
	المجموع	20037.267	242			
الوعي المعرفي	بين المجموعات	843.035	2	421.517	16.338	0.000
	داخل المجموعات	6192.035	240	25.800		
	المجموع	7035.070	242			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	1788.312	2	894.156	12.400	0.000
	داخل المجموعات	17234.717	240	72.112		
	المجموع	19023.029	242			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	569.379	2	284.690	9.624	0.000
	داخل المجموعات	7099.287	240	29.580		
	المجموع	7668.667	242			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	23900.272	2	11950.136	25.183	0.000
	داخل المجموعات	113411.348	240	474.524		
	المجموع	137311.620	242			

يتبين من الجدول رقم (15)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة. **وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة.** وكما تبين باختبار (LSD) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت لصالح الأفراد الذين كان توصيفهم الوظيفي (عميد كلية أو نائب عميد).

الجدول (16) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير التوصيف الوظيفي

LSD		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال
المجموعة أ	المجموعة ب		
تدريسي	رئيس قسم	*-16.798	0.000

	عميد كلية أو نائب عميد	*-35.519	0.000
رئيس قسم	عميد كلية أو نائب عميد	*-18.721	0.006

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الأفراد الذين كان توصيفهم الوظيفي (عميد كلية أو نائب عميد كلية) يحرصون على العمل الدؤوب من أجل تحسين مستواهم العملي والإداري والأكاديمي ومواكبة التقدم التكنولوجي، وذلك من خلال الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات المستمرة خلال ممارسة عملهم الإداري، كما أنَّ لديهم حضورهم الفعَّال في المجلات والدوريات العلمية، وهذا يدل على أنهم يمارسون عمليات إدارة المعرفة بشكل جيد.

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء ماسبق فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير المرتبة الأكاديمية لصالح الأفراد الذين يمتلكون رتبة أكاديمية (أستاذ جامعي).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبيان إدارة المعرفة وفق متغير التوصيف الوظيفي لصالح الأفراد الذين كان توصيفهم الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد).

4. تمتلك الجامعة إمكانيات وإستراتيجية جيدة تمكنها من إدارة المعرفة واستثمارها.

5. تسعى الجامعة إلى خلق مناخ يدعم اكتساب المعرفة وخلقها ويسهل تبادلها ويرغب في عملية دفع عملية الابتكار والمبادرة فيها.

6. تسعى الجامعة إلى خلق وتوليد المعرفة وتحفيز العاملين على ذلك.

7. تسعى الجامعة إلى تخزين المعرفة ولكنها مازالت تعاني من بعض القصور في تحويل معارفها الضمنية إلى صريحة وتخزينها.

8. تسعى الجامعة إلى مشاركة المعرفة وتوزيعها بين أفرادها لدعم عملياتها وخططها لخلق قيمة مضافة لها.

9. وجود ضعف في تطبيق العاملين في الجامعة لعمليات إدارة المعرفة فيها على الرغم من قيامها بدعم عمليات إدارة المعرفة السابقة.

التوصيات:

1. حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة و متواصلة لدعم الجهود الرامية إلى إثراء ا دورعمليات إدارة المعرفة في الجامعة وتعزيزها و خلق بيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الأداء المتميز.

2. إنشاء بيت خبرة ودعم للقرار في الجامعة من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تحدث باستمرار يعمل الجميع في إعدادها، قادرة على تزويد العاملين والإدارات بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، باعتبارها أحد أهم عمليات إدارة المعرفة.

3. إشاعة ثقافة التواصل والاتصال مع الآخرين بين العاملين في الجامعة في قبول الجديد وعدم مقاومته، والاستفادة من تجارب أخرى مناظرة، سعيا إلى تحقيق الابتكار والتجديد والارتقاء المعرفي.

4. حث الجامعة إلى فتح قنوات الاتصال التفاعلي مع الجامعات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال عقد مؤتمرات مشتركة عن بعد بين العاملين فيها ، لتحقيق الإدراك التفاعلي والترابط المعرفي بما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم

5. ضرورة اخذ الأبعاد الثلاثية الرئيسة للمعرفة : وهي العتاد والبرمجيات والموارد المعرفية بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية وهو الإنسان مولد المعرفة وصانعها.

6. التأكيد على أن العنصر الحاسم و الأكثر حيوية في نجاح ممارسة عمليات إدارة المعرفة هو الموارد البشرية العاملة، الأمر الذي يتطلب جل اهتمام الإدارة العليا و حرصها على جذب ذوي الكفايات و المؤهلات العالية وتعيينهم و استمرار تطويركفاياتهم و تنميتها و توفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع والابتكار و تساندهما.

7. العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة في الجامعة ووضع برنامج يكرس ويخصص لإدارة المعرفة ، وأن يرتبط هذا البرنامج مباشرة بالإدارة العليا في الجامعة.

8. أهمية تلبية الجامعة لمتطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة مثل :أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً، ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة.

9. ضرورة تشجيع العاملين على تحويل معارفهم الضمنية الى صريحة وتشجيعهم على المشاركة في نقلها والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة للمنافسة.

10. ضرورة دمج عمليات إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعة والحث على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول هذه العمليات واستثارة الحالة الإبداعية لدى العاملين وتنميتها.

11. ينبغي تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تفعيل ثقافة تعتمد على نشر ة المعارف والمشاركة بها والعمل على طرح أفكار خلاقة لتعزيز إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها، وتطوير نظام أداء فعَّال من خلال نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.

12. ينبغي وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وبرامجها وتطبيقاتها، من خلال التدريب والندوات والمؤتمرات العلمية.

13. زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة، وحصرها وتكوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

14. التحول من الأساليب الإدارية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها إدارة المعرفة والتي تقوم على التعاون، وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع الأهداف.

15. ربط الكليات مع مراكز البحوث العلمية المحلية والدولية للتشارك في المعرفة.

المراجع العربية:

1. دروزة، سوزان. (2008). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

2. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. ط4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

3. الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

4. العلول، سمر. (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.

5. عودة، فراس. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

6. ماضي، اسماعيل. (2010). دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

7. المدلل، عبد الله. (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء "دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

. المراجع الأجنبية:

8. Alavi, Maryam. and Dorothy, Leidner E. (2001). "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES. Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25، Issue 1.

9. Girard, J. and McIntyre, S. (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization. International Journal of Public Sector Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, No. 1, p.p. 71-77.

10. Hislop, D. (2009), Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2nd ed.

11. Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices. Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.

12. Metaxiotis, K. (2006). Healthcare Knowledge Management, In: Schwartz, D. *Encyclopedia of Knowledge Management,* Idea Group Reference, p.p. 204-210.

13. Nava, A. (2007). Knowledge Management as A Strategy for Recovering Trust in Government: The Mexican Experience. In: Department of Economic and Social Affairs, Managing Knowledge To Build Trust In Government, New York: United Nations, p.p. 214-229.

14. Sen, B. (2006). Knowledge Management. In: PALDIN. Documentation, Dissemination And Networking, Professional Development Program for Adult Educators, New Delhi, Course 2, Unit 3, p.p. 27-36.

15. Singh, S. (2008). Role of leadership in knowledge management. Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 12, No. 4, p.p. 3-15.