

## The Reality of Practicing the Knowledge Management at Al- Aqsa University in Gaza Strip from the prospective of the Administrative Staff

Mohammed Hazem Abu AlSoud

Management & Finance College || Al-Aqsa University || Gaza || Palestine

**Abstract:** This Study aims to identify the reality of practicing knowledge management at Palestinian universities, applying at Al-Aqsa University in Gaza Strip, The study followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool that was distributed to a random sample of (175) individual workers at Al-Aqsa University. Their averages are arranged as follows: Knowledge storage (3.83) Knowledge diagnosis (3.74) Knowledge sharing (3.70) Knowledge generation (3.57) Knowledge transfer (3.50) Knowledge distribution (3.43), all with a degree of practice (high), and the results showed that there were no differences according to the variables (age group, position occupational status, social status, specialization), while there were significant differences due to the gender variable, and in favor of (males). Depending on the results, the researcher recommended the necessity of establishing a knowledge management department at Al-Aqsa University.

**Keywords:** knowledge management, Palestinian universities.

### واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

محمد حازم أبو السعود

كلية الإدارة والتمويل || جامعة الأقصى || غزة || فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بالتطبيق على جامعة الأقصى في قطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (175) مفردة من العاملين في جامعة الأقصى توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى جاء بمتوسط كلي (3.63 من 5) أي بمستوى (مرتفع) وعلى مستوى المجالات فجاءت متوسطاتها مرتبة كالتالي: تخزين المعرفة (3.83) تشخيص المعرفة (3.74) مشاركة المعرفة (3.70) توليد المعرفة (3.57) نقل المعرفة (3.50) توزيع المعرفة (3.43) وجميعها بدرجة ممارسة (مرتفعة)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، الحالة الاجتماعية، التخصص) فيما وجدت فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الذكور) واعتماداً على النتائج أوصى الباحث بضرورة إنشاء قسم لإدارة المعرفة في جامعة الأقصى.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الجامعات الفلسطينية.

### المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث وأهم المفاهيم الإدارية، وهي ركيزة مهمة للنجاح التنظيمي وعنصر أساسي في توليد الأنشطة الإبداعية المتنوعة في مختلف المجالات الإدارية. في السنوات القليلة الماضية، كان هناك اهتمام متزايد بها من قبل الشركات بسبب دورها البارز في تشخيص المعرفة وتوليدها ونقلها وتوزيعها وتخزينها ومشاركتها، وبناءً على ذلك، اتخاذ القرارات الصحيحة، وحل المشكلات الصعبة، وخاصة أن العالم يشهد تحديات على جميع

المستويات، تتجاوز ما يعرفه العالم عن الثورات التكنولوجية وخلق مفاهيم جديدة أحدثت تحولاً سريعاً وجذرياً في جميع جوانب الحياة .

وعلى صعيد آخر يعتبر القطاع الجامعي أحد أهم القطاعات الأساسية في تنشئة الأجيال وبناء المؤسسات، حيث انه يلعب دوراً مهماً في تأسيس الأجيال القادرة على الحفاظ على مقدرات الدولة والنهوض بها ، لذلك ارتأى الباحث اجراء هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

#### مشكلة الدراسة:

قام الباحث باثبات مشكلة الدراسة من خلال اجراء ثلاث مقابلات مع قيادات إدارية في جامعة الاقصى (مشمش، بشير، ابو زهري، 2018) حيث تمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدارة المعرفة من خلال عدم توفر المعلومات أحيانا في الوقت المناسب مما يؤثر على مرونة العمل وسيره ويحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وهنا يأتي دور إدارة المعرفة بتوفير هذه المعلومات في الوقت المناسب لذا فإن الباحث يحدد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

#### ما واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع ممارسة إدارة المعرفة بمجالاتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟
- 2- هل توجد فروق بين وجهات نظر المبحوثين حول إدارة المعرفة ترجع إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، الحالة الاجتماعية، التخصص).

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بمجالاتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) من وجهة نظر الموظفين الإداريين.
- 2- تحديد مدى وجود فروق بين وجهات نظر المبحوثين حول إدارة المعرفة في جامعة الأقصى ترجع إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، الحالة الاجتماعية، التخصص).

#### أهمية الدراسة:

- 1- تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على مدى إدراك جامعة الاقصى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة.
- 2- كذلك القاء المزيد من الاهتمام بأهمية إدارة المعرفة ، والذي يعتبر دليلاً على التطوير والتنمية من قبل الإدارة وتحقيق ميزة تنافسية عالية بين مختلف الجامعات.
- 3- قد تفيد نتائج الدراسة في تحفيز قيادة الجامعة لاعتماد موازنة كافية لإنشاء موقع تعليمي الكتروني يساعد الطلبة في الحصول على المعرفة بكل سهولة ويسر.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على واقع إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة).

- الحد البشري: الموظفون الإداريون.
- الحد المكاني : جامعة الأقصى في قطاع غزة.
- الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة 2018-2019.

#### مصطلحات الدراسة:

- إدارة المعرفة (اجرائيا): مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال، تشخيصها، وتوليدها، وتخزينها، ونقلها، ومشاركتها وتوزيعها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات والمعارف لدى الافراد والعاملين والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات في جامعة الأقصى.
  - جامعة الاقصى: جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، و المهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.
- (/https://www.facebook.com/AlqsaUniversity)

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة.

### اولا: الاطار النظري

#### 1- إدارة المعرفة

حظي مفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة باهتمام تزايد من قبل الباحثين والكتاب والمديرين وغيرهم، وذلك للدور الفريد الذي تلعبه هذه الإدارة في مدى تحقيق استراتيجيات وسياسات منظمات الاعمال بكفاءة وفعالية. وفي عالم اليوم أصبحت المعرفة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لها، ومن هنا يجب الاهتمام بها واداراتها بشكل سليم، وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة. وبهذا فان المعرفة التي لا يمكن نشرها داخل المنظمة ستبقى ملكية خاصة لعدد قليل من العاملين، وذلك بدلا من أن تصبح ملكاً لجميع العاملين، في المنظمة، ومن ثم سيكون لها تأثير محدود على قدرة المنظمة في تكوين القيمة المناسبة لها. ولتحقيق ذلك لابد أن تدرك إدارة أية منظمة أهمية أن تعرف ما يعرفه الآخرون وأن تكون قادرة على تحقيق الاستخدام السليم للمعرفة المتاحة في مختلف المواقع للمنظمة كقواعد البيانات وقواعد المعرفة، وعقول العاملين الموزعين في مختلف مواقع العمل في المنظمة (Lubit, Roy).

مفهوم إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تل المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". (الزيادات، 2008:ص55).

### أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها الهام وكونها إحدى المكونات الأساسية لنجاح المنظمات وضمان بقائها، وتعد إضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أداء متميز للمنظمة وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والابداع.

ويمكن توضيح أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية (الزيادات، 2008، ص60):

- أ- تعتبر إدارة المعرفة فرصة ممتازة للمؤسسات لتقليل التكاليف وزيادة الاصول الداخلية.
- ب- تعتبر عملية منهجية تكاملية لتنسيق الانشطة المختلفة للمنظمة لتحقيق أهدافها
- ج- تدعم قدرة المنظمة على الحفاظ بالأداء المنظم وتحسينه بالاعتماد على الخبرة والمعرفة.
- د- تسمح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- هـ- تعد إدارة المعرفة وسيلة فاعلة للمنظمات الناجحة لاستثمار رأسمالها الفكري.
- و- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة من خلال مضاعفة حجم المعلومات في كل مجال.
- ز- تعتبر أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع الابداع للموارد البشرية لديها.
- ح- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد نفسها، ومواجهة التغيرات البيئية المتقلبة.
- ط- تعزيز الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتدعيم المعرفة التنظيمية.
- ي- السعي لتوفير فرص للمنظمات لاكتساب ميزة تنافسية دائمة، عبر المساهمة في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

### أهداف إدارة المعرفة:

- من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المعرفة هي تأكيد مبدأ الثقافة المعرفية والمحافظة على أصول ومبادئ تحقق وتناسب مع أهداف المنظمة، وتتلخص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي ( جاد الرب، 2006، ص58):
- 1- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، وبناء وتشيد العقول عالية التميز، وتمكينهم وتنمية المهارات الابتكارية والابداعية لهم.
  - 2- تعظيم الاستفادة من البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتت والمبعثر منها.
  - 3- زيادة الارباح المالية عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بشكل أكثر فاعلية.
  - 4- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الخطوات الغير ضرورية.
  - 5- تحسين سمعة المؤسسة، وتطوير علاقتها بأقرانها من المؤسسات الأخرى.
  - 6- تحسين خدمة العملاء عن طريق تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة المطلوبة.
  - 7- العمل على انشاء بيئة تفاعلية لجمع وتوثيق الخبرة التراكمية المكتسبة من خلال الممارسات اليومية.

### واقع إدارة المعرفة بجامعة الأقصى

تولي جامعة الأقصى أهمية كبيرة بإدارة المعرفة حيث تؤمن بأنها تشكل قيمة إضافية ليس لها فقط وإنما للمجتمع ككل مما يحقق لها الاستدامة والمحافظة على ميزتها التنافسية بين الجامعات الأخرى ، وتساهم بتحول المجتمع إلى مجتمع معرفي قادر على النهوض وتحقيق الأهداف المرجوة.

ان التقدم والتطور الذي شهده العالم في الفترات الأخيرة أدى إلى خلق منافسة بين المؤسسات ككل وخاصة المؤسسات التعليمية، ومن خلال اهتمام جامعة الأقصى بإدارة المعرفة استطاعت النهوض بالمؤسسة ككل من خلال تطوير برامجها وكفاءتها واستحداث برامج جديدة والتعاون مع الجامعات المحلية في برامج مشتركة بتوقيع اتفاقيات أكاديمية مع جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة.

من خلال المقابلات اتضح للباحث انه لا توجد إدارة مستقلة لإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة حالها حال اغلب المؤسسات ولكنها موجودة وتمارس ضمن وحدات إدارية أخرى بصورة غير مباشرة ويمكن الإشارة إلى واقع إدارة المعرفة كما يلي ( مقابلة، ابو زهري:2018):

- 1- تشخيص المعرفة : عند البحث عن المعرفة وتشخيصها، يتم البحث عنها من خلال تبادل الآراء والأفكار بين موظفي الجامعات، بمختلف المستويات الإدارية، وهذا يتم عن طريق عقد الاجتماعات التقليدية، وورش العمل داخل الجامعة، ومن الممكن أيضا الاستعانة بخبراء لتشخيص المعرفة، والتعرف على ما هو المطلوب بالضبط لمعرفته، وتعتبر هذه العملية من اخطر العمليات لأنه بناء على نجاحها تزداد إمكانية نجاح العمليات الأخرى لإدارة المعرفة، كما تشخص جامعة الأقصى المعرفة عن طريق التنظيم الغير رسمي، بزيادة التآلف والمحبة بين الموظفين، مما يمكنها من اكتشاف الموظف الذين يمتلك مهارات فردية وتعمل على تنميتها وتطويرها.
- 2- عملية توليد المعرفة: تعتمد جامعة الأقصى بشكل عام في توليد المعرفة على ارسال موظفيها لحضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل والأيام الدراسية والتدريبية التي تهتم بالمعارف والمهارات ومن امثلة هذه الدورات نظرحها في الجدول التالي كما هو موضح أدناه:

| م | طبيعة التدريب  | تاريخ الانعقاد | الجهة المنفذة                          |
|---|--|----------------|--|
| 1 | اجتماعات لمناقشة مشاريع برنامج الاتحاد الأوروبي<br>ايراسموس بلس  | 2019/01/17     | شئون العلاقات الدولية                  |
| 2 | ورشة تدريبية حول تطوير مسارات الدبلوم المهني<br>المتخصص في فنون الإذاعة والتلفزيون                     | 2019/01/14     | عمادة خدمة المجتمع<br>والتعليم المستمر |
| 3 | دورة تدريبية لمهارات استخدام اللغة الإنجليزية في مهارات<br>التدريس الأكاديمي                           | 2019/01/08     | عمادة التخطيط<br>والتطوير وضمان الجودة |
| 4 | برنامج تدريبي لتطوير قدرات أعضاء الهيئتين الإدارية<br>والأكاديمية في استخدام البرنامج المكتبي MS.Excel | 2018/12/31     | عمادة التخطيط<br>والتطوير وضمان الجودة |

المصدر: تقرير عمادة ضمان الجودة، 2018

كما أن الجامعة تعتمد إلى ابتعاث الموظفين للخارج في اطار اكتساب وتوليد المعرفة كلما سمحت الظروف بذلك كما يعمل بعض الموظفين على توليد المعرفة بمجهود ذاتي، وذلك بالبحث على الانترنت والاطلاع على الكتب والأبحاث الخاصة بمجال عملهم ولكن الامر يحد من قدرة الموظف الذي اكتسب معرفة جديدة، من نشرها أو تطبيقها في مجال عمله مما يجعلها محتكرة على هذا الموظف، ومع مرور الوقت يعرض هذه المعرفة إلى الفقدان لعدم التعامل معها بشكل إداري سليم ويحرم الموظف من تطبيق معرفته الجديدة بسبب سياسات العمل التي يمكن أن تقتل طموح الموظف وابداعه.

3- خزن المعرفة : بالرغم من الظروف الصعبة التي تعمل فيها جامعة الأقصى الا انها تستخدم أحدث الوسائل التكنولوجية في تخزين المعرفة، وتضع الخطط التطويرية التي تلائم متطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات حيث

- يوجد لدى جامعة الأقصى مركز خاص بشؤون تكنولوجيا المعلومات الذي يتابع عن كثب الأمور التكنولوجية الخاصة بالجامعة ويقوم بتخزين المعارف الجديدة لاستخدامها وقت الحاجة.
- 4- نقل المعرفة : تعمل جامعة الأقصى على نشر ثقافة الاجتماعات واللقاءات الرسمية والغير رسمية لضمان نقل المعرفة بين الموظفين ووصولها للشخص المناسب في الوقت المناسب مما يساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- 5- توزيع المعرفة : تدعم إدارة جامعة الأقصى توزيع المعرفة لجميع الموظفين في الجامعة عن طريق التثقيف والتعليم والتوعية ، والسعي على تلقين الموظفين الوعي المعرفي من خلال عمل التنقلات للموظفين بين الأقسام والاستفادة من خبرات وكفاءات الموظفين مما يؤدي إلى اظهار المعارف للجميع.
- 6- مشاركة المعرفة : تحرص جامعة الأقصى على ضمان وصول المعرفة ومشاركتها لجميع الموظفين من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات الحديثة التي تلائم العصر التكنولوجي المتطور مما يجعلها تحتل ميزة تنافسية عالية بين الجامعات المحلية والعربية.

#### الدراسات السابقة:

- 1- دراسة دحلان(2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واستخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، وأن محاور إدارة المعرفة مجتمعة تفسر ما نسبته(48.3%) من التغيير التنظيمي في الشركة المبحوثة وكانت أهم توصيات الدراسة استحداث إدارة مستقلة خاصة بإدارة المعرفة بالإضافة إلى التمسك بالعاملين أصحاب المعارف التراكمية.
- 2- دراسة الفليت(2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر توظيف الإدارة الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في بعض الجامعات في قطاع غزة فلسطين بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتطلبات الخمسة للإدارة الالكترونية (الإداري، البشري، التقني، المالي، الأمني) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، نشر، تطبيق)، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات تقديرية عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح من سنوات الخدمة تتراوح لديهم من 5 - اقل من 10 سنوات، لكل من التوظيف التقني وتطبيق المعرفة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات، ضرورة إسراع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بوضع قاعدة بيانات مشتركة بين الجامعات الفلسطينية لتسهيل تبادل المعارف فيما بينها.
- 3- دراسة: السلمي (2018) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدينتي الملك عبد العزيز الطبية والملك سعود الطبية وعلاقتها بأساليب إدارة الازمات، وكانت اهم نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المنظمتين بمتوسط بلغ 3.5 من 5 الذي يعني أن تطبيقات إدارة المعرفة مطبقة في المنظمتين محل الدراسة وأوصت الدراسة العمل على توثيق المعرفة المكتسبة من تطبيق أساليب إدارة الازمات في المنظمات بشكل عام والصحية بشكل خاص.
- 4- دراسة الجبوري وآخرون(2018): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والاثريين إدارة عمليات المعرفة من خلال ابعادها ( تحديد اهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ورأس المال الفكري ومن خلال ابعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال

العلاقاتي) في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة بالعراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الاستبانة كأداة للحصول على البيانات وكانت عينة البحث جميع الموظفين الإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد وعددهم (55) موظف، توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لإدارة عمليات المعرفة المتمثلة بتوزيع وتطبيق المعرفة في راس المال الفكري إلا أن القابليات المتعلقة بتشخيص وتوليد وخزن المعرفة لا تؤثر في راس المال الفكري، كانت اهم التوصيات ضرورة إعطاء الكلية اهتمام اكبر لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بتشخيص، توليد وخزن المعرفة خصوصا أن الدراسة أظهرت عدم وجود علاقة بين هذه العمليات في راس المال الفكري.

5- دراسة ارحيم(2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، تكون مجتمع الدراسة من الاكاديميين الإداريين والإداريين بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في قطاع غزة والبالغ عددهم (957) موظف، وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية حيث بلغت عينة الدراسة (274) موظف، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (222) استبانة بنسبة استجابة (81%) وكانت اهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الأكاديميين الإداريين والإداريين لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة بوزن نسبي (74.6%) وأوصت الدراسة بتدريب العاملين بالجامعات الفلسطينية على الطرق والاليات الحديثة في توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها.

6- دراسة Zulhawati Zumrotul Munawaroh, 2016. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة والمتغيرات الثقافية على أداء المرشدين في القطاع السياحي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية واختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة إلى أن أداء المرشدين يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وأوصت الدراسة ضرورة تطبيق أساسيات القيادة والتعليم وذلك للتنافس في مجال السياحة.

7- (دراسة Siadat,et,al , 2015) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة آزاد الإسلامية في وحدة البحوث والأبحاث في طهران بإيران واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة واستخدم الباحث برنامج SPSS في التحليل، تكون مجتمع الدراسة من معلمي الإدارة والعلوم الإنسانية والمحاسبين حيث بلغ عددهم (137) فردا وتم تقدير حجم العينة (107) فردا، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في كثير من المنظمات والمؤسسات وأوصت بتحسين العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة بالجامعة.

8- دراسة (Gelard And Others,2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في شركة علوان ثابت في ايران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ومن اهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات مغزى بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وعلاقة إيجابية ذات مغزى بين القيادة التحويلية وبين كل من خلق المعرفة، نقل المعرفة، واستغلال المعرفة، وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية للاتصالات لشركة علوان وتطوير ثقافة مستندة على تبادل المعرفة ودعم وتشجيع عملية التعاون ونقل البيانات وتحفيز الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في تطبيقها.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اطلع الباحث من خلال دراسته على العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة ، وقد اهتم الباحث باستعراض أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع دراسته، كذلك اهتم الباحث بأن تكون الدراسات حديثة، باستثناء الدراسات التي كانت ذات صلة وثيقة بدراسته، وقد استعرض الباحث عدد(8) من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة ، وقد تنوعت الدراسات في أهدافها ومواضيعها ونتائجها ومنهج وعينة الدراسة ومما سبق يمكن للباحث التعقيب عليها من جوانب عدة ومنها:

#### أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

- أ- اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها.
- ب- أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة كانت له نتائج إيجابية وبدرجات متفاوتة.
- ج- هناك ابعاد مشتركة لإدارة المعرفة والدراسات السابقة أهمها ( التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، المشاركة).
- د- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة واستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات.

#### أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- أ- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينته ، حيث طبقت دراسة الباحث في جامعة الأقصى/قطاع غزة.
- ب- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المنهج المستخدم.
- ج- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض ابعاد إدارة المعرفة.

#### ما يميز الدراسة الحالية:

- أ- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت على حد علم الباحث التي تناولت متغيرات إدارة المعرفة ( التشخيص، التوليد، النقل، التخزين، التوزيع، المشاركة).
- ب- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، فقد تناولت جامعة الأقصى التي تعتبر من اكبر الجامعات الحكومية على مستوى الوطن.

### 3- منهجية الدراسة واجراءاتها

#### منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصادر وأدوات جمع البيانات: تم استخدام مصدرين للبيانات، وهما المصادر الأولية حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية ، والمصادر الثانوية حيث تم التوجه إلى الكتب، والمقالات، والرسائل العلمية، والبحوث المحكمة... إلخ؛ للوصول إلى كل ما يتعلق بالبحث ذات العلاقة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من 320 موظفا إداريا يعملون في جامعة الاقصى في قطاع غزة ( جامعة الاقصى، شؤون الموظفين:2019) ، وقد أخذ الباحث عينة عشوائية حجمها 175 مفردة وقد وزع الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية حجمها 30 مفردة وذلك بهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة.

#### جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

| المتغيرات         | الفئات         | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|----------------|-------|----------------|
| الجنس             | ذكر            | 101   | 62             |
|                   | أنثى           | 62    | 38             |
| الفئة العمرية     | أقل من 30 سنة  | 16    | 9.8            |
|                   | 30-39 سنة      | 104   | 63.8           |
|                   | 40 سنة فأكثر   | 43    | 26.4           |
| المؤهل العلمي     | دبلوم فأقل     | 22    | 13.5           |
|                   | بكالوريوس      | 89    | 54.6           |
|                   | دراسات عليا    | 52    | 31.9           |
| الحالة الاجتماعية | أعزب           | 7     | 4.3            |
|                   | متزوج          | 148   | 90.8           |
|                   | أخرى           | 8     | 4.9            |
| سنوات الخدمة      | أقل من 5 سنوات | 12    | 7.4            |
|                   | 5- 14          | 105   | 64.4           |
|                   | 15 سنة فأكثر   | 44    | 34.2           |
| المنصب الوظيفي    | مدير/نائب مدير | 24    | 14.7           |
|                   | رئيس قسم       | 50    | 30.7           |
|                   | رئيس شعبة      | 10    | 6.1            |
|                   | موظف           | 79    | 48.5           |

(المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة، 2018)

#### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة رئيسية حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الاقصى في قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها. وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم الاول : وهو عبارة عن البيانات

الشخصية لافراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في : (الجنس،الفئة العمرية،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي)، والتي تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة ، والقسم الثاني :وهو عبارة عن ابعاد إدارة المعرفة

صدق أداة الدراسة:

1- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة وتبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة احصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  وان القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وبذلك تعد جميع ابعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الظاهري: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية ،وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بحذف (3) فقرات من أصل (34) فقرة وتعديل ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

3- الصدق البنائي :يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (2) معامل الارتباط بين متوسط كل محور من محاور الدراسة مع المتوسط الكلي لفقرات الاستبانة

| # | المحاور             | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية Sig. |
|---|---------------------|-----------------------|------------------------|
| 1 | محور تشخيص المعرفة  | 0.787*                | 0.000                  |
| 2 | محور توليد المعرفة  | 0.919*                | 0.000                  |
| 3 | محور نقل المعرفة    | 0.889*                | 0.000                  |
| 4 | محور توزيع المعرفة  | 0.891*                | 0.000                  |
| 5 | محور تخزين المعرفة  | 0.784*                | 0.000                  |
| 6 | محور مشاركة المعرفة | 0.892*                | 0.000                  |
|   | محور إدارة المعرفة  | 0.964*                | 0.000                  |

ثبات الاستبانة : 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 الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي في جدول (3).

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| # | المحاور            | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|--------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| 1 | محور تشخيص المعرفة | 5           | 0.771              | 0.711           |
| 2 | محور توليد المعرفة | 6           | 0.925              | 0.908           |
| 3 | محور نقل المعرفة   | 5           | 0.899              | 0.938           |

| # | المحاور             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|---------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| 4 | محور توزيع المعرفة  | 5           | 0.909              | 0.908           |
| 5 | محور تخزين المعرفة  | 5           | 0.865              | 0.843           |
| 6 | محور مشاركة المعرفة | 5           | 0.832              | 0.814           |
|   | محور إدارة المعرفة  | 31          | 0.975              | 0.987           |

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لاجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ 0.975، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت 0.987 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية وقابلة للتوزيع.

#### الوزن النسبي المعياري:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

#### جدول رقم (1) درجة مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة كبيرة جدا |
|-----------|-------------------|-------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| الدرجة    | 1                 | 2           | 3                  | 4                 | 5                     |

#### الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها:

- نتيجة السؤال الأول: " ما واقع ممارسة إدارة المعرفة بمجالاتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر القيادات الإدارية وموظفي الجامعة؟

وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على مستوى المجالات والمستوى الكلي للأداة وكانت النتائج كما يبينها الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على مستوى المجالات الستة والمستوى الكلي للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| مجال: إدارة المعرفة                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة % | قيمة الاختبار | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|------------------------------------|---------------|-------------------|----------|---------------|---------------|---------------|
| 5                                  | 3.83          | 0.71              | 76.53    | 14.82         | 1             | كبير          |
| 1                                  | 3.74          | 0.63              | 74.82    | 14.96         | 2             | كبير          |
| 6                                  | 3.70          | 0.68              | 73.98    | 13.11         | 3             | كبير          |
| 2                                  | 3.57          | 0.73              | 71.33    | 9.95          | 4             | كبير          |
| 3                                  | 3.50          | 0.73              | 69.91    | 8.64          | 5             | كبير          |
| 4                                  | 3.43          | 0.82              | 68.65    | 6.71          | 6             | كبير          |
| اجمالي المجال الأول: إدارة المعرفة | 3.63          | 0.63              | 72.53    | 12.78         |               | كبير          |

من خلال جدول (5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال إدارة المعرفة بلغ (72.53%) وبمتوسط بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.63) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مجال إدارة المعرفة بشكل عام ويعزو الباحث الاستجابة الإيجابية لعينة الدراسة لعبارة هذا المتغير إلى أهمية إدارة المعرفة والالتفاف إلى تطويرها بينما احتل مجال تخزين المعرفة المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76.53%) وبمتوسط بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.71) وهذا يدل على أهمية تخزين المعرفة لاستخدامها وقت الحاجة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبالرغم من احتلال مجال توزيع المعرفة المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (68.65%) وبمتوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.82)، إلا أن موافقة أفراد عينة الدراسة كبيرة ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بشكل كبير بهذه العملية وسخرت الوسائل التكنولوجية لتوزيع المعرفة على العاملين بالرغم من ضعف الإمكانيات المتاحة.

أما على مستوى المجالات فكانت النتائج كما تبينها الجداول الآتية:

- النتائج المتعلقة بالبعد الأول "تشخيص المعرفة":

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات مجال تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

| م | أولاً: مجال تشخيص المعرفة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|
| 1 | تتوفر المعرفة لدى الموظفين الذين يمتلكون خبرات واسعة.                  | 4.13            | 0.75              | 82.58    | 1             | كبير          |
| 2 | يعتبر وجود المعرفة في الجامعة محصلة للعمل الفردي والجماعي للموظفين.    | 3.89            | 0.71              | 77.76    | 2             | كبير          |
| 3 | تقوم الجامعة بتشخيص المعرفة من خلال عقد اجتماعات دورية مع الموظفين.    | 3.53            | 0.96              | 70.50    | 5             | كبير          |
| 4 | تقوم الجامعة بمقارنة المعرفة التي لديها مع المعرفة في الجامعات الأخرى. | 3.54            | 0.95              | 70.86    | 4             | كبير          |

| م | أولاً: مجال تشخيص المعرفة                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|---|---|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|
| 5 | توفر الجامعة سياسات عمل داعمة لحرية البحث عن المعرفة. | 3.63            | 0.99              | 72.52    | 3             | كبير          |
|   | مجال تشخيص المعرفة                                    | 3.74            | 0.63              | 74.82    |               |               |

(المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة، 2018)

يتضح من جدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال تشخيص المعرفة (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.75) الوزن النسبي بلغ (74.82%) وهذا يدل أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى الجامعة بدائل عديدة لتشخيص المعرفة منها تحديد المصادر الداخلية والخارجية.

- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: توليد المعرفة

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات مجال توليد المعرفة

| ثانياً: توليد المعرفة |   |                 |                   |                |               |               |
|-----------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| الرقم                 | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
| 1                     | تعمل الجامعة على رصد المعرفة من مصادر مختلفة.                                 | 3.80            | 0.87              | 76.07          | 1             | كبير          |
| 2                     | تمتلك الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة لمساعدة الموظفين في اكتساب المعرفة. | 3.71            | 0.87              | 74.11          | 2             | كبير          |
| 3                     | يوجد في الجامعة خبراء يعملون على توليد المعرفة.                               | 3.57            | 0.91              | 71.32          | 3             | كبير          |
| 4                     | تشجع الجامعة الموظفين على توليد الأفكار الإبداعية.                            | 3.51            | 0.94              | 70.19          | 4             | كبير          |
| 5                     | تضع الجامعة موازنة مناسبة لدعم الأفكار الإبداعية.                             | 3.37            | 0.98              | 67.36          | 6             | متوسط         |
| 6                     | تعمل الجامعة على تحويل المعرفة الضمنية والكامنة إلى معارف معلنة.              | 3.43            | 1.01              | 68.64          | 5             | كبير          |
|                       | مجال توليد المعرفة  | 3.57            | 0.73              | 71.33          |               |               |

(المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة، 2018)

من خلال جدول (7) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور توليد المعرفة بلغ (71.33%) وبمتوسط بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (0.73) وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذا المحور، بينما لفقرات محور توليد المعرفة كانت الفقرة الأولى (تعمل الجامعة على رصد المعرفة من مصادر مختلفة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (76.07%) ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعة بإدارة المعرفة حيث تقوم برصد المعرفة من مصادر مختلفة، بينما كانت الفقرة الخامسة (تضع الجامعة موازنة مناسبة لدعم الأفكار الإبداعية) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (67.36%) ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية التي تعاني منها جامعة الأقصى في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها قطاع غزة بصورة خاصة.

- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: نقل المعرفة

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات مجال نقل المعرفة

| رقم | ناتجا: مجال نقل المعرفة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|-----|---|---------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1   | تهتم الجامعة بإيصال المعرفة المتوفرة لديها إلى جميع الموظفين.                       | 3.65          | 0.93              | 73.01          | 1             | كبير          |
| 2   | تمتلك الجامعة آليات لنقل المعرفة بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.            | 3.50          | 0.83              | 69.94          | 3             | كبير          |
| 3   | تنظم الجامعة اجتماعات دورية بين الدوائر والأقسام تسمح بتبادل المعرفة.               | 3.32          | 1.02              | 66.38          | 5             | متوسط         |
| 4   | تهيئ الجامعة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية. | 3.43          | 0.99              | 68.57          | 4             | كبير          |
| 5   | يملك موظفو الجامعة الخبرة الكافية لنقل المعرفة.                                     | 3.59          | 0.90              | 71.73          | 2             | كبير          |
|     | مجال نقل المعرفة  | 3.50          | 0.73              | 69.91          |               |               |

(المصدر: إعداد الباحث بناء على استبانة الدراسة، 2018)

يتضح من جدول (8) أن الوزن النسبي لإجمالي محور نقل المعرفة بلغ (69.91%) وبمتوسط بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.73) وهذا يدل على موافقة العينة على هذا المحور بدرجة كبيرة، بينما لفقرات محور نقل المعرفة كانت الفقرة الأولى (تهتم الجامعة بإيصال المعرفة المتوفرة لديها إلى جميع الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.01%) وهذا يدل على اهتمام إدارة الجامعة وحرصها على وصول المعرفة لكل الموظفين بلا استثناء، بينما كانت الفقرة الثالثة (تنظم الجامعة اجتماعات دورية بين الدوائر والأقسام تسمح بتبادل المعرفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.38%) حيث درجة الموافقة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع الوسائل المستخدمة في نقل المعرفة ومنها التكنولوجيا حيث لدى الموظفين الخبرة الكافية والمناسبة لنقل المعرفة.

- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: توزيع المعرفة

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات مجال توزيع المعرفة

| رقم | رابعاً: توزيع المعرفة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|-----|--|---------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1   | تستخدم الجامعة طرق مختلفة لتوزيع المعرفة منها (تقارير، الوثائق، نشرات داخلية). | 3.78          | 0.89              | 75.53          | 1             | كبير          |
| 2   | تعقد الجامعة دورات متخصصة لضمان توزيع المعرفة إلى الأطراف المستفيدة.           | 3.36          | 0.87              | 67.25          | 3             | متوسط         |
| 3   | تدعم الجامعة استمرارية نشر وتوزيع  | 3.51          | 1.01              | 70.13          | 2             | كبير          |

| رتيب العبارة | ترتيب العبارة | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | رابعاً: توزيع المعرفة  |
|--------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|--|
|              |               |                |                   |               | المعرفة بين الموظفين.  |
| متوسط        | 5             | 64.32          | 1.08              | 3.22          | توفر الجامعة حوافز مادية للقائمين على توزيع المعرفة.             |
| متوسط        | 4             | 65.93          | 1.14              | 3.30          | تعقد الجامعة اجتماعات دورية لضمان تبادل المعرفة والاستفادة منها. |
|              |               | 68.65          | 0.82              | 3.43          | مجال توزيع المعرفة   |

(المصدر: إعداد الباحث بناء على استبانة الدراسة، 2018)

يتضح من جدول رقم (9) أن الوزن النسبي لإجمالي محور توزيع المعرفة بلغ (68.65%) وبمتوسط بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.82) وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المحور، بينما لفقرات محور توزيع المعرفة كانت الفقرة الأولى (تستخدم الجامعة طرق مختلفة لتوزيع المعرفة منها (تقارير، الوثائق، نشرات داخلية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.53%) ويعزو الباحث ذلك أن الجامعة تبذل قصارى جهدها لتضمن توزيع المعرفة بالطرق الملائمة ثم وصولها لمستخدميها في الوقت الملائم لتساعدتهم على اتخاذ القرارات، بينما كانت الفقرة الرابعة (توفر الجامعة حوافز مادية للقائمين على توزيع المعرفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (64.32%) حيث هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية من ناحية واستخدام الجامعة الحوافز المعنوية من ناحية أخرى.

- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس: تخزين المعرفة

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات مجال تخزين المعرفة

| ترتيب العبارة | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المعنى   | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|---------------|----------------|-------------------|---------------|--|---------------|---------------|
| 1             | 77.91          | 0.89              | 3.90          | تتعلم الجامعة على الوسائل التكنولوجية في تخزين المعرفة.                | 1             | كبير          |
| 2             | 74.53          | 0.84              | 3.73          | يتوفر لدى موظفي الجامعة الخبرة الكافية لتخزين المعرفة.                 | 5             | كبير          |
| 3             | 77.02          | 0.87              | 3.85          | تستطيع الجامعة استرجاع المعرفة المخزنة لديها بسهولة في أي وقت.         | 3             | كبير          |
| 4             | 77.06          | 0.96              | 3.85          | تمتلك الجامعة نسخ احتياطية قواعد بيانات المعرفة يحتفظ بها في مكان آمن. | 2             | كبير          |
| 5             | 76.07          | 0.97              | 3.80          | تتميز الأجهزة المستخدمة في عملية تخزين المعرفة بدرجة عالية من الأمان.  | 4             | كبير          |
|               | 76.53          | 0.71              | 3.83          | محور تخزين المعرفة   |               |               |

(المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استبانة الدراسة، 2018)

يتضح من جدول رقم (10) أن الوزن النسبي لإجمالي محور تخزين المعرفة بلغ (76.53%) وبمتوسط بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.71) حيث هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المحور، بينما لفقرات محور تخزين المعرفة كانت الفقرة الأولى (تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية في تخزين المعرفة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (77.91%) ويعزو الباحث ذلك على اهتمام الجامعة بالوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تخزين المعرفة بصورة آمنة، بينما كانت الفقرة الثانية (يتوفر لدى موظفي الجامعة الخبرة الكافية لتخزين المعرفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (74.53%) حيث هناك موافقة بدرجة كبيرة بالرغم من احتلالها المركز الأخير ويعزو الباحث إلى وجود الكفاءات والخبرات التي تمكن العاملين من تخزين المعرفة والمحافظة عليها.

- النتائج المتعلقة بالبعد السادس: مشاركة المعرفة

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة والترتيب لإجابات العينة على عبارات

مجال مشاركة المعرفة

| رقم | سادساً: مجال مشاركة المعرفة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | ترتيب العبارة | واقع الممارسة |
|-----|---|---------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1   | تدعم الجامعة مشاركة المعرفة بين الموظفين.                                 | 3.75          | 0.96              | 75.03          | 1             | كبير          |
| 2   | تختلف المعلومات المتاحة لكل موظف باختلاف الموقع الوظيفي له.               | 3.71          | 0.88              | 74.16          | 3             | كبير          |
| 3   | توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية التي تتيح مشاركة المعرفة.                | 3.68          | 0.89              | 73.50          | 4             | كبير          |
| 4   | يستطيع جميع الموظفين الوصول إلى المعلومات اللازمة لإتمام عملهم بكل سهولة. | 3.72          | 0.86              | 74.38          | 2             | كبير          |
| 5   | توجد ثقة متبادلة بين موظفي الجامعة تساعد على تشارك المعرفة.               | 3.65          | 0.99              | 72.92          | 5             | كبير          |
|     | مجال مشاركة المعرفة   | 3.70          | 0.68              | 73.98          |               |               |

(المصدر: إعداد الباحث بناء على استبانة الدراسة، 2018)

يتضح من جدول (11) أن الوزن النسبي لإجمالي محور مشاركة المعرفة بلغ (73.98%) وبمتوسط بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.68) حيث هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المحور، بينما لفقرات محور مشاركة المعرفة كانت الفقرة الأولى (تدعم الجامعة مشاركة المعرفة بين الموظفين) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.03%) وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك على اهتمام إدارة الجامعة بالمعرفة وحرصها على مشاركتها واستفادتها منها بأقصى درجة ممكنة، بينما كانت الفقرة الخامسة (توجد ثقة متبادلة بين موظفي الجامعة تساعد على تشارك المعرفة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.92%) حيث أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بالرغم من احتلالها المركز الأخير ويعزو الباحث ذلك إلى وجود المحبة والالفة بين الموظفين مما يجعل الثقة سائدة بينهم في تبادل الخبرات والمعارف.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في جامعة الأقصى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة).

جدول رقم (12) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

| النتيجة           | الدلالة (Sig.) | قيمة t | المتوسطات |      | إدارة المعرفة |
|-------------------|----------------|--------|-----------|------|---------------|
|                   |                |        | انثى      | ذكر  |               |
| توجد فروق إحصائية | 0.000          | 3.868  | 3.39      | 3.77 |               |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي مجال (إدارة المعرفة) حيث كانت قيمة المعنوية 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط بلغ (3.77).

جدول رقم (13) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA الفئة العمرية

| الاحتمالية (Sig.) | قيمة F | المتوسطات    |              |               | إدارة المعرفة |
|-------------------|--------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                   |        | 40 سنة فأكثر | من 30-39 سنة | أقل من 30 سنة |               |
| 0.471             | 0.757  | 3.72         | 3.59         | 3.66          |               |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي مجال (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.471) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي مجال إدارة المعرفة تعزى لمتغير الفئة العمرية..

جدول رقم (14) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات   |           |       | إدارة المعرفة |
|--------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------|---------------|
|                          |                 | دراسات عليا | بكالوريوس | دبلوم |               |
| 0.518                    | 0.660           | 3.59        | 3.62      | 3.77  |               |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي مجال (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.518) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي مجال إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (15) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA لسنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات        |                       |                | إدارة المعرفة |
|--------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|----------------|---------------|
|                          |                 | من 15- سنة فأكثر | من 5- أقل من 15 سنوات | أقل من 5 سنوات |               |
| 0.763                    | 0.271           | 3.62             | 3.64                  | 3.49           |               |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.763) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (16) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA للمنصب الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات |           |                           |                |
|--------------------------|-----------------|-----------|-----------|---------------------------|----------------|
|                          |                 | موظف      | رئيس شعبة | رئيس قسم / مساعد رئيس قسم | مدير/نائب مدير |
| 0.720                    | 0.447           | 3.58      | 3.85      | 3.68                      | 3.64           |
| إدارة المعرفة            |                 |           |           |                           |                |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.720) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

جدول رقم (17) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA للحالة الاجتماعية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات |       |      |
|--------------------------|-----------------|-----------|-------|------|
|                          |                 | أخرى      | متزوج | أعزب |
| 0.739                    | 0.303           | 3.46      | 3.63  | 3.67 |
| إدارة المعرفة            |                 |           |       |      |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.739) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (18) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA للتخصص

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات |        |       |
|--------------------------|-----------------|-----------|--------|-------|
|                          |                 | أخرى      | محاسبة | إدارة |
| 0.769                    | 0.262           | 3.62      | 3.71   | 3.60  |
| إدارة المعرفة            |                 |           |        |       |

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي محور (إدارة المعرفة) حيث كانت مستوى الدلالة (0.769) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

1. هناك موافقة كبيرة من قبل افراد العينة على واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بوزن نسبي (72.53%) على النحو التالي: حزن المعرفة بوزن نسبي (76.53%)، تشخيص المعرفة بوزن نسبي (74.82%)، مشاركة المعرفة بوزن نسبي (73.98%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (71.33%)، نقل المعرفة بوزن نسبي (69.91%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (68.55%)
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عندي مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في جامعة الأقصى تعزى لمتغير الفئة العمرية.

## التوصيات والمقترحات:

- 1- انشاء وحدة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي وتشرف عليه فرق متخصصة تقوم بتقديم المعارف لمن يحتاجها تساعد الجامعة على اتخاذ القرارات.
- 2- ان تعمل إدارة الجامعة على تقديم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين الذين يقدمون أفكار ومعارف متميزة.
- 3- ان تعمل الجامعة على إقامة اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة لضمان وصول المعارف لها.
- 4- ان تعمل الجامعة على تأصيل روح الثقة بين الموظفين من خلال توزيع المكافئات والمناصب الإدارية بشكل عادل.
- 5- ان تقوم إدارة الجامعة بتوفير المعلومات الملائمة في الوقت الملائم لتحقيق الجودة والفعالية في اتخاذ القرار.
- 6- أن تعمل الجامعة على الاستثمار بقواعد البيانات البحثية حتى يمكن الموظفين للوصول للمعرفة بكل سهولة.
- 7- ربط جامعة الأقصى مع مراكز البحوث العلمية والدولية للتشارك بالمعرفة.
- 8- ضرورة العمل على تحديد الفجوة المعرفية لدى الجامعة، والسعي لإغلاق هذه الفجوة من خلال التحديد الدقيق لمصادر المعرفة.
- 9- ضرورة أن تتبنى الجامعات الفلسطينية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا.

## مقترحات بدراسات مكتملة:

- 1- دور رأس المال الفكري في تعزيز الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.
- 2- أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
- 3- واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة الفلسطينية وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا- المراجع بالعربية:

- دحلان، أيمن (2019) دور إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، السودان.
- الفليت، خلود (2018) أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ارحيم، سامية (2018)، درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، دراسة ماجستير غير منشورة، إدارة تربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجبوري، علي جاسم عبيد، خنساء عبد العادل موسى، عبد الكريم هادي شعبان (2018): عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها في بناء رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة كلية الاسلامية الجامعة، (47)، ص ص 93-122.
- السلمي، علي (1998). الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار لقاء للطباعة والنشر.
- الظاهر، نعيم، (2009). النظم الإدارية: المفهوم-المبادئ-الأساسيات، الأهمية، (عمان: دار جدارا).
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، ( القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

- الكبيسي، صلاح الدين عواد(2016). شمس معزز الحديثي، تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (23)، عدد(99)، ص ص 1-23.
- الزيادات ، محمد (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- السلعي، مفلح(2018)، تطبيقات إدارة المعرفة وعلاقتها بأساليب إدارة الأزمات- دراسة مقارنة بين مدينتي الملك عبدالعزيز الطبية والملك سعود الطبية، رسالة دكتوراه، غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم الإدارة العامة.
- سلمان المصري، " دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2015.
- جاد الرب ، سيد (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، (القاهرة: دار الفجر).
- راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد144، الكويت.
- عليان ، ربيعي مصطفى (2012). إدارة المعرفة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- داسي ، وهيبه (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية في المصارف السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، سوريا.
- الظاهر، نعيم، (2009). النظم الإدارية: المفهوم-المبادئ-الأساسيات، الأهمية، (عمان: دار جدارا).
- تقرير عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة، جامعة الاقصى، 2018.

#### ثانيا: المصادر الأجنبية

- Apak, S., & Atay, E. Global innovation and knowledge management practice in small and medium enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans. Procedia-Social and Behaviora Sciences, 150, 1260-1266, 2014.
- Asghar Najafi Tireh Shabankareh, et al (2012), Determining the Relationship Between Organizational Structure and Knowledge of Management Among the Experts of Physical Education Organization, Scholars Research Library, Annals of Biological Research, Iran.
- Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. Relationship between transformational leadership and knowledge management. International Journal of Information Science and Management (IJISM), vol 12, NO.2, 2014, PP 67-82.
- Lubit, Roy (2001), Tacit Knowledge and Knowledge Management, The keys to sustainable competitive Advantage, Organizational Dynamics, Vol. 29, No.4
- Salehifar, N., Shayeh, J. S., Siadat, S. O. R., Niknam, K., Ehsani, A., & Movahhed, S. K. (2015). Electrochemical study of supercapacitor performance of polypyrrole ternary nanocomposite electrode by fast Fourier transform continuous cyclic voltammetry. RSC Advances, 5(116), 96130-96137
- Thierrauf, Rebort (2003), "Knowledge Management systems for business" west Quorum Books, USA.

- Wiig, Karl M. .Knowledge Management the central management focus for Inelegance", working paper, knowledge Research Institute, Inc., 2000, P 27.
- Zulhawati Zumrotul Munawaroh Joko Sutopo, Effect of Knowledge Management and Organizational Culture on Performance Guides, Faculty of Business and Information Technology, Technology University of Yogyakarta, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.32, 2016.

#### رابعاً : المقابلات

- مقابلة هاتفية مع مدير دائرة الجودة السابق أشرف مشمش ورئيس قسم القبول والتسجيل السابق ورئيس قسم إدارة الاعمال الحالي في جامعة الاقصى بتاريخ 2018/12/20.
- مقابلة هاتفية مع رئيس قسم الدراسات والتخطيط الاستراتيجي بعمادة ضمان الجودة في جامعة الاقصى نضال أبو زهري بتاريخ 2018/12/ 31.
- مقابلة هاتفية مع رئيس قسم القبول والتسجيل في جامعة الاقصى حسام بشير بتاريخ 2018/12/25.

#### خامساً: المواقع الالكترونية

- <https://www.facebook.com/AlqsaUniversity/>
- [www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps)

#### سادساً: التقارير

- تقرير عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة ، جامعة الاقصى، 2018.