

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Republique Algerienne Democratique et Poulare

Ministere de l'enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique
Université Mahamed BOUGARA
Boumerdes
Faculte Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة
بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة

دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

The Role of Knowledge Management as an Entrance to Build
a Learning Organization.

Applied Study on The Palestinian Universities

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د.

شعبة: علوم التسيير- تخصص: إدارة الأعمال

نوقشت وأجيزت بتاريخ 1 مارس 2023

إشراف

إعداد الطالب

أ. د. يحيوي نصيرة

إسماعيل سالم منصور ماضي

أ. د. بن حسان حكيم

لجنة المناقشة

أ.د يسمين دروازي	أستاذة التعليم العالي	جامعة بومرداس	رئيساً
أ.د نصيرة يحيوي	أستاذة التعليم العالي	جامعة بومرداس	مشرفاً ومقرراً
أ.د بن حسان حكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	مشرفاً مساعداً
د. بن زروق رمزي	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	ممتحناً
أ.د داوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحناً
أ.د كسرى مسعود	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحناً

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

﴿سورة طه، الآية 114﴾

الإهداء

❖ إلى رَمش عَيْنِ أُمِّي وكَدِ يَدِ أَبِي حَفْظَهُمَا اللهُ وَأَدَامَ عَلَيْهِمَا الصَّحَّةَ وَالْعَافِيَةَ

❖ إِلَيَّ مَلَائِكِي زَوْجَتِي الْحَبِيبَةَ

❖ إِلَيَّ أَبْنَائِي وَبَنَاتِي حُبًّا وَفَخْرًا

❖ إِلَيَّ إِخْوَانِي وَأَخَوَاتِي الْأَعْزَاءَ

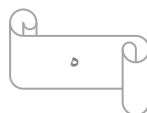
❖ إِلَيَّ شُهَدَاءَ فَلَسْطِينَ شُهَدَاءَ الْأَقْصَى

❖ إِلَيَّ الْأَسْرَى الْأَبْطَالِ فِي سَجُونِ الْإِحْتِلَالِ

❖ إِلَيَّ كُلِّ مَنْ أَحْبَبَنِي وَدَعَا لِي دَعْوَةً بِظَهْرِ الْغَيْبِ

❖ أَهْدِي هَذَا الْجُهْدَ الْمَتَوَاضِعَ

الباحث



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ان وفقتني لإنجاز هذه الدراسة في هذا البلد الجميل والقريب إلى قلبي (الجزائر الشقيق) وفي هذه الجامعة العريقة جامعة (جامعة امحمد بوقرة بومرداس) والقريبة جغرافياً من قاعة الصنوبر في العاصمة الجزائرية حيث أعلنت الدولة الفلسطينية الكيان المعنوي للشعب الفلسطيني.

الشكر لله أولاً ثم لوزارة التعليم العالي الجزائرية ممثلة بمعالي الوزير الانسان الأستاذ الدكتور كمال بداري وسعادة مدير جامعة بومرداس الأستاذ الدكتور مصطفى يحيى لمتابعتهم الحثيثة لي مما أشعروني بأنني في بلدي وبين أهلي وريعي.

ثم الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / يحيوي نصيرة والدكتور / بن حسان حكيم، المشرفان على هذه الدراسة والذان لم يبخلا على بالجهد والتوجيه فكانا نعم الموجه، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للمناقشين الأستاذ الدكتور دروازي يسمين والأستاذ الدكتور داوي الشيخ والأستاذ الدكتور كسرى مسعود والدكتور بن زروق رمزي لتفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة والحكم عليها وإثرائها بالملاحظات القيمة رغم انشغالهم الأكاديمية والإدارية سائلاً الله عزوجل أن يديم عليهم موفور الصحة والسعادة.

ولا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور / قادري محمد، نائب رئيس الجامعة وكذلك الأستاذ الدكتور / بوزيدة حميد، نائب عميد الكلية، على جهودهم معي طوال دراستي في الجزائر والله أسأل لهما أن يجزيهما عني خير الجزاء.

ولا يفوتني في هذا المقام عظيم الشكر لسفارة بلادي دولة فلسطين وبعثتها التعليمية. كذلك وفاءً وعرفاناً لأصدقاء وزملاء كثر لا يتسع المقام لذكر أسمائهم قدموا لي العون والمساعدة طوال فترة دراستي، لهم مني كامل الشكر والتقدير سائلاً المولى عز وجل لهم خير الجزاء.

"رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا وَهَبْ لَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً ۖ إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ" (ال عمران 8)

الباحث

مستخلص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدير إداري)، حيث شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وهذه الجامعات الثلاثة هي كبرى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع ملاحظة عدم شمول الدراسة جامعات الضفة الغربية نظرا لعدم التواصل الجغرافي بين قطاع غزة والضفة الغربية بسبب الاحتلال الإسرائيلي. تم توزيع (150) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (135) استبانة بنسبة استرداد بلغت (90%)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور، تناول المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما المحور الثاني فتكون من أبعاد إدارة المعرفة، بينما تناول المحور الثالث أبعاد المنظمة المتعلمة وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS من خلال مركزا احصائيا متخصصا.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة بوزن نسبي (86.40%).
- أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المنظمة المتعلمة بوزن نسبي (85.14%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة التحويلية، التمكين والتفويض للعاملين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل) في الجامعات الفلسطينية.
- قدمت الدراسة عدد من التوصيات، منها:
- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطويرها، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والبشرية.
- عقد الندوات وورش العمل لتوعية العاملين بأهمية أن تكون الجامعة منظمة متعلمة وبيان آليات تحقيق ذلك.
- ضرورة تطوير الجامعات لأنظمة المعلومات فيها، بما يتلاءم مع طبيعة عملها كنظم دعم القرار.
- تشجيع وتحفيز أصحاب الابتكارات المميزة بالحوافز المادية والمعنوية.

Abstract

This study aimed to identify knowledge Management as an entrance to build the learning organization in the Palestinian universities

The study adopted the descriptive inventory method for all employees with job titles (chairman, deputy chairman, dean, deputy dean, administrative manager).

The study have been done in the following universities: (Islamic university, Al-Azhar university, Al Aqsa university), where 150 questionnaires were distributed, and the number of retrieved rate of (90%) and the questionnaire consisted of three axes, the first deal with the personal data of the respondents, as for the second axis, it is one of the dimensions of knowledge management, while the third axis deals with dimensions of the learning organization.

The study reached several results, the most important results are:

- There is high degree of agreement from the study sample about knowledge management with a relative weight (86.40%).

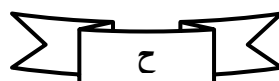
- There is high degree of agreement from the study sample about the dimensions of the learning organization with a relative weight (85.14%) and there is a statistically significant relationship at the level (< 0.05) between knowledge management (knowledge diagnosis – knowledge generation – knowledge storage – knowledge distribution – the application of knowledge) and the dimensions of the learning organization (transformational leadership, empowerment and delegation of employees, systemic thinking, shared vision, teamwork) in Palestinian universities.

The study made a number of recommendations, including: the need to pay attention to knowledge management and to develop strategies for its development, by providing all administrative technical and human requirements.

Holding seminars and workshops to educate employees about the importance of the university being an educated organization and explaining the mechanisms for achieving this.

The universities need to develop their information systems in line with the of their work as decision support systems.

Encouraging the owners of innovative distinctive material incentives.



قائمة المحتويات

الإهداء	هـ
شكر وتقدير	و
مستخلص الدراسة	ز
Abstract	ح
قائمة المحتويات	ط
قائمة الأشكال	م
قائمة الجداول	ن
قائمة الملاحق	ق
الفصل الأول	1
الإطار العام والدراسات السابقة	1
المبحث الأول	2
الإطار العام للدراسة	2
أولاً: تمهيد	2
ثانياً: مبررات ودوافع الدراسة	3
ثالثاً: مشكلة الدراسة	4
رابعاً: فرضيات الدراسة	7
خامساً: متغيرات الدراسة	9
سادساً: أهداف الدراسة	10
سابعاً: أهمية الدراسة	11
ثامناً: حدود الدراسة	12
تاسعاً: هيكل الدراسة	12
عاشراً: مصطلحات الدراسة	12
المبحث الثاني	14

14.....	الدراسات السابقة
14.....	تمهيد
14.....	أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة
22.....	ثانياً: دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة
29.....	ثالثاً: دراسات ربطت بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة
34.....	رابعاً: التعليق العام على الدراسات السابقة
36.....	الفصل الثاني
36.....	الإطار النظري للدراسة
37.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة
37.....	أولاً: ماهية المعرفة
42.....	ثانياً: تعريف إدارة المعرفة
45.....	ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة
46.....	رابعاً: مكونات إدارة المعرفة
46.....	خامساً: أهداف إدارة المعرفة
47.....	سادساً: خصائص إدارة المعرفة
47.....	سابعاً: عمليات إدارة المعرفة
56.....	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة
56.....	أولاً : نشأة وتطور المنظمة المتعلمة
57.....	ثانياً: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبرز عناصرها
61.....	ثالثاً: أهمية المنظمة المتعلمة وأسس نجاحها
64.....	رابعاً: نماذج المنظمة المتعلمة
74.....	خامساً: نشاطات المنظمة المتعلمة وركائزها
77.....	سادساً: المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة
81.....	سابعاً: مبررات ومعوقات التحول إلى المنظمة المتعلمة
83.....	ثامناً: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

86.....	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
87.....	الفصل الثالث
87.....	منهجية وأداة الدراسة.
88.....	منهجية الدراسة.
88.....	المبحث الأول: منهج ومجتمع الدراسة.
88.....	أولاً: منهج الدراسة.
89.....	ثانياً: مجتمع الدراسة.
89.....	ثالثاً: عينة الدراسة الاستطلاعية.
89.....	المبحث الثاني: أدوات الدراسة.
89.....	أولاً: أداة الدراسة.
91.....	ثانياً: خطوات بناء الاستبانة.
91.....	ثالثاً: صدق الاستبانة.
110.....	رابعاً: ثبات الاستبانة Reliability.
112.....	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
114.....	الفصل الرابع.
115.....	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.
115.....	المبحث الأول: التعليم العالي والجامعات في فلسطين.
116.....	أهداف التعليم العالي في فلسطين.
117.....	نبذة عن الجامعات محل الدراسة.
117.....	أولاً: الجامعة الإسلامية بغزة.
119.....	ثانياً: جامعة الأزهر.
120.....	ثالثاً: جامعة الأقصى.
121.....	مبررات تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة.
122.....	الخصائص التي تميز الجامعة المتعلمة.
123.....	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

123	أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
124	ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
124	ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
125	رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
125	خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
126	سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة
127	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات
127	أولاً: المحك المعتمد في الدراسة:
127	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:
162	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
180	الخاتمة
182	أولاً: نتائج الدراسة:
184	ثانياً: التوصيات:
187	ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات:
193	رابعاً: دراسات مستقبلية:
194	المراجع
205	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
10	شكل (1.1): نموذج الدراسة
40	شكل (1.2): هرمية المعرفة
52	شكل (2.2): نموذج Duffy لإدارة المعرفة
53	شكل (3.2): نموذج (Jennex & Olfman) لإدارة المعرفة
54	شكل (4.2): نموذج جاد الرب لإدارة المعرفة
69	شكل (5.2): نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة
71	شكل (6.2): نموذج جايمس (James)
73	شكل (7.2): نموذج Seligman & Robert للمنظمة المتعلمة
78	شكل (8.2): مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

قائمة الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستطلاعية	4
جدول (1.2): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	40
جدول (1.3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	90
جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تشخيص المعرفة"	92
جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "توليد المعرفة"	93
جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تخزين المعرفة"	94
جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "توزيع المعرفة"	95
جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "تطبيق المعرفة"	96
جدول (7.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الابتكار"	97
جدول (8.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التعليم المستمر"	99
جدول (9.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المشاركة"	100
جدول (10.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "التمكين"	101
جدول (11.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الميزة التنافسية"	102
جدول (12.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الهيكل الأفقي المرن"	103
جدول (13.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "الاتصالات المفتوحة"	104
جدول (14.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "فرق العمل"	106
جدول (15.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "دعم التدريب"	107
جدول (16.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال "القيادة التعليمية"	108
جدول (17.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة	109
جدول (18.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	110

111	جدول (19.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
118	جدول (1.4): عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية
119	جدول (2.4): عدد الموظفين في جامعة الأزهر
121	جدول (3.4): عدد الموظفين في جامعة الأقصى
123	جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
124	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
125	جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
126	جدول (7.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
127	جدول (8.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
128	جدول (9.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة
129	جدول (10.4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
130	جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة"
131	جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "توليد المعرفة"
132	جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة"
134	جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"
136	جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة"
138	جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "إدارة المعرفة"
139	جدول (17.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

	اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الابتكار "
141	جدول (18.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التعلم المستمر "
144	جدول (19.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة "
147	جدول (20.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التمكين "
149	جدول (21.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الميزة التنافسية "
151	جدول (22.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الهيكل الأفقي المرن "
153	جدول (23.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصالات المفتوحة "
156	جدول (24.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " فرق العمل "
157	جدول (25.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " دعم التدريب "
159	جدول (26.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة التعليمية "
161	جدول (27.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " المنظمة المتعلمة "
163	جدول (28.4): يوضح معامل الارتباط بين بين إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية
164	جدول (29.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الابتكار في الجامعات الفلسطينية

164	جدول (30.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التعلم المستمر في الجامعات الفلسطينية
165	جدول (31.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد المشاركة في الجامعات الفلسطينية
166	جدول (32.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التمكين في الجامعات الفلسطينية
167	جدول (33.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية
167	جدول (34.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية
168	جدول (35.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد فرق العمل في الجامعات الفلسطينية
169	جدول (36.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد دعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية
170	جدول (37.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الاتصالات المفتوحة في الجامعات الفلسطينية
171	جدول (38.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد القيادة التعليمية في الجامعات الفلسطينية

172	جدول (39.4) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس (إدارة المعرفة)
172	جدول (40.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر (إدارة المعرفة)
173	جدول (41.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي (إدارة المعرفة)
173	جدول (42.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي (إدارة المعرفة)
174	جدول (43.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة (إدارة المعرفة)
175	جدول (44.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم الجامعة (إدارة المعرفة)
175	جدول (45.4) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس (المنظمة المتعلمة)
176	جدول (46.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر (المنظمة المتعلمة)
177	جدول (47.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي (المنظمة المتعلمة)
177	جدول (48.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي (المنظمة المتعلمة)
178	جدول (49.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة (المنظمة المتعلمة)
179	جدول (50.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم الجامعة (المنظمة المتعلمة)
186	جدول (1.5): خطة عمل تنفيذ التوصيات

قائمة الملاحق

ملحق	رقم الصفحة
ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية	205
ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين	206
ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية	2017
ملحق (4): مخرجات برنامج SPSS لفرضيات الدراسة	233

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

The General Frame & Previous Studies

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: تمهيد

إن التسارع الذي فرضته العولمة في شتى المجالات - الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية فرض ضرورة التكيف مع هذه المستجدات وهي تغيرات تهدد وجود المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها، وتعتبر المنظمة المتعلمة بخصائصها أحد الوسائل الحديثة لمواكبة التغيرات المتسارعة، والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) تعتبر أحد المفاهيم الإدارية الجديدة التي تسعى للامساك بزمام المبادرة والتطوير، ويعتبر بيتر سنج أول من طرح فكرة المنظمة المتعلمة (Seng, 2004, p3).

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث، والمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تُعلم أفرادها وتسعى لتطوير نفسها، وهي تتعلم من خبراتها وخبرات العاملين فيها، وخبرات المنظمات الأخرى، وتهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائفها، وتؤمن بأهمية التعليم والتعلم المستمرين لجميع العاملين من أجل تحقيق أداء تنافسي، وتطبق فكر الإدارة بالمعرفة، وتستجيب للتغيرات بشكل ديناميكي وتستفيد من المشكلات التي تواجهها من أجل التحسين والتطوير (أبو النصر، 2008، ص 85-87).

في عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته، لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حالياً من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً في عصر اكتسب تسميته من سيادتها (زروقي، 2004، ص 7).

وقد أوجب ذلك أن تواكب المنظمات التعليمية كل التطورات في جميع المجالات، وأن تتكيف مع التغيير بأسلوب مرن من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، وتعني نقل المعرفة إلى داخل المؤسسة ونقلها إلى جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المؤسسة، وتحقيق التوافق الاجتماعي والرؤية المشتركة لتحقيق

الأهداف، وكل هذا لا يتم إلى بوجود تعلم مستمر وبيئة مشجعة على ذلك (همشري، 2013، ص398-401)

سأطرق قليلا لعالم ال VUCA World وهو يمثل اختصارا لأربعة مصطلحات وهي Volatility: ديناميكية وسرعة التغيير الحادث في عالمنا اليوم. Uncertainty: عدم اليقين: نقص القدرة على التوقع والفهم الصحيح لمجريات الأمور. Complexity: تعقد العلاقات بين المحتوى والارتباك واختلاط القضايا. Ampiguity: غموض الواقع وإمكانية إساءة الفهم واختلاف المعاني. ومن الأمثلة الشائعة على ال VUCA : Airbnb , Uber وهي نماذج لعدم التأكد.

تعد المعرفة الموجود الجوهر في منظمات اليوم والذي حول بيئة الأعمال من منظمات إنتاجية إلى منظمات معرفية وتعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة والديناميكية في عصر التكنولوجيا، وأصبحت المنظمة المتعلمة نمطا جيدا للمنظمات لتواكب كل هذه التغيرات، كما سبق الدراسة التطبيقية دراسة نظرية للموضوع من جميع جوانبه، كما أنه ومن خلال الاطلاع على الكتب والمراجع تبين أن إدارة المعرفة ترتبط بالمنظمة المتعلمة ويمكن تصور العلاقة بينهما بأنها علاقة من الترابط والانسائية كما وأنها علاقة اعتماد متبادل.

ثانياً: مبررات ودوافع الدراسة

معلوم أن أدبيات البحث العلمي تقوم على علاج مشكلة قائمة يعاني منها المجتمع والمشكلة التي تعاني منها جامعاتنا الفلسطينية ولا تزال التراجع المستمر في التقييم العربي والعالمي (World Universities Ranking) 2021.

إن من أهم دوافع البحث أيضا أنه في الترتيب الأكاديمي العالمي للجامعات طبقا لجامعة شانغهاي لم تأتي أية جامعة عربية ضمن أفضل 500 جامعة في العالم باستثناء جامعة القاهرة بترتيب 401 السبب في ذلك أن الأسس المعتمدة في التقييم في الجامعات الغربية تتبع أسس وسياقات بعيدة عن أسس التقييم في الجامعات العربية، ويثير التصنيف جدلا واسعا بين الأكاديميين لاسيما في أوروبا ، وحضرت في التصنيف عدة دول من

مختلف أنحاء العالم، وسيطرت الولايات المتحدة على المراكز الأولى متبوعة بدول مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا. كما شهد حضور عدة جامعات من الهند وإيطاليا والبرتغال وجنوب إفريقيا (2020Shanghai ranking).

ثالثاً: مشكلة الدراسة

إن المعرفة هي المكون الرئيس لنجاح أي منظمة في القرن الحالي، والمنظمة المتعلمة هي منظمة هذا القرن الذي يتميز بسرعة التغييرات وكثرة التحديات والتقدم المستمر فهي تساعد على خلق بيئة عمل مشجعة وقادرة على التفكير والتعلم والابتكار، وتواجه الجامعات الفلسطينية جملة من الضغوط والتحديات كنتيجة طبيعية للتقدم العالمي مما يفرض عليها سرعة الاستجابة لتلك التحديات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التي تساعد على التكيف السريع وفي مقدمة هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة.

وللتأكد من مشكلة الدراسة والوقوف عليها بدقة، قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية بإعداد استبانة من (13) فقرة حول معرفة مستوى إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وزعت على (35) من العاملين في المناصب العليا في ثلاث من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي هي محل الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وهذه هي دراسة استطلاعية مستحقة لقياس هل يمكن نجاح الاستبانة أم لا ونتائجها لا يعتد بها تماماً بل هي مؤشرات فقط.

ويظهر الجدول رقم (1.1) نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستطلاعية

م.	الفقرات	الوزن النسبي
1	تتحقق أبعاد إدارة المعرفة في الجامعة بصورة كبيرة	80%
2	تمتلك الجامعة قواعد بيانات وأنظمة معلومات متطورة	81%
3	تعتمد الجامعة أساليب متنوعة لتشخيص المعرفة	70%
4	تقوم الجامعة بتوليد المعرفة من البيئة الداخلية والخارجية	85%

م.م	الفقرات	الوزن النسبي
5	يتم توزيع المعرفة في الجامعة بعدة طرق	75%
6	تهتم الجامعة بتطبيق المعرفة على كافة المستويات	80%
7	تتبنى الجامعة أبعاد المنظمة المتعلمة بصورة كبيرة	65%
8	تهتم الجامعة بتعلم العاملين واكسابهم مهارات جديدة	70%
9	تهيئ الجامعة للعاملين الابتكار والحلول الجديدة	70%
10	تشرك الجامعة العاملين في حل المشكلات	77%
11	يتمتع العاملين في الجامعة بحرية التجريب والمخاطرة	65%
12	تعتبر إدارة المعرفة من أهم مداخل المنظمة المتعلمة	83%
13	هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في الجامعة	85%

ومن خلال الجدول السابق نجد أن العاملين في المناصب الإشرافية في الجامعات الفلسطينية يرون أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في الجامعة حيث بلغت النسبة (85%)، وقد أشارت نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع خمس من عمداء الكليات في الجامعات محل الدراسة أن هناك بعض القصور في بعض أبعاد المنظمة المتعلمة، كما يرون أن إدارة المعرفة من أهم مداخل المنظمة المتعلمة، أعيد التذكير بأن هذه الدراسة طبقاً للجدول السابق هي فقط استكشافية.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة بمفهومها وعملياتها وخصائصها في بناء المنظمة المتعلمة. ودائماً نتذكر أنه إذا كان معدل التغيير داخل المنظمة أقل مما هو خارجها (محيطها) إذا فأن نهاية تلك المنظمة قد اقتربت.

سيكون السؤال الرئيسي هو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية محل

الدراسة؟

ويمكن تقسيم مشكلة الدراسة حسب متغيرات الدراسة إلى الأسئلة الرئيسية التالية:

- ١- ما مستوى إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية؟
- ٢- ما مستوى المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية؟
- ٣- ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) ببناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالابتكار في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالمشاركة في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالتمكين في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بفرق العمل في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بدعم التدريب في الجامعات الفلسطينية؟

- ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالاتصالات المفتوحة في الجامعات الفلسطينية؟
 - ما علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) بالقيادة التعليمية في الجامعات الفلسطينية؟
 - ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الجامعة) ؟
 - ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الجامعة)؟
- ملاحظة: عندما يذكر الباحث الجامعات الفلسطينية هنا يقصد الجامعات محل الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (الابتكار، المشاركة، التمكين، الميزة التنافسية، الهيكل الأفقي المرن، فرق العمل، دعم التدريب، الاتصالات المفتوحة، القيادة التعليمية) في الجامعات الفلسطينية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والابتكار في الجامعات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتعلم المستمر للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والمشاركة للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وفرق العمل (العمل كفريق واحد) للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) ودعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والاتصالات المفتوحة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والقيادة التعليمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي اسم الجامعة)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي اسم الجامعة)

خامساً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

إدارة المعرفة: تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة.

المتغير التابع

عناصر المنظمة المتعلمة (الابتكار، التعلم المستمر، المشاركة، التمكين، الميزة التنافسية، الهيكل الأفقي المرن، الاتصالات المفتوحة، فرق العمل، دعم التدريب، القيادة التعليمية).

المتغير الوسيط (الفروق الديمغرافية)

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الجامعة التي يعمل بها.

شكل (1.1): نموذج الدراسة

المتغير التابع	الفروق الديمغرافية	المتغير المستقل
1-عناصر المنظمة المتعلمة أ-الابتكار ب-التعلم المستمر ت-المشاركة ث-التمكين ح-الميزة التنافسية خ-الهيكل الأفقي المرن د-فرق العمل ذ-دعم التدريب ر-الاتصالات المفتوحة س-القيادة التعليمية	أ- الجنس ب- العمر ت- المؤهل العلمي ث- سنوات الخدمة ج- المسمى الوظيفي ح- الجامعة المتغير الوسيط	1-إدارة المعرفة أ- تشخيص المعرفة ب- توليد المعرفة ت- تخزين المعرفة ث- توزيع المعرفة ج- تطبيق المعرفة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سادساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١- بيان مستوى أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

٢- التعرف على واقع المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

٣- التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

٤- الوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

٥- الوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

سابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

١- فتح المجال أمام المعنيين والعاملين في الجامعات الفلسطينية لتطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة لمواكبة التطور الهائل من حولهم لأن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين.

٢- بيان دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

٣- التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة وتأثيرها في رفع كفاءة العمل أملاً أن تؤدي هذه الدراسة إلى مساعدة الباحثين في التعرف على تصور مناسب لمفهوم المنظمة المتعلمة يمكن تطبيقه على الجامعات العربية.

٤- الخروج بتوصيات تهدف لتوضيح أهمية المنظمة المتعلمة بمتغيراتها المحددة في تحسين مستويات الجودة في الجامعات الفلسطينية والعربية بشكل عام.

٥- تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية علمية في موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة، وهذا يغني المكتبة بالبحوث التطبيقية.

ثامناً: حدود الدراسة

أ) **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي بيان العلاقة بين إدارة المعرفة من خلال مكوناتها مجتمعة بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعادها في الجامعات الفلسطينية.

ب) **الحدود البشرية:** الموظفين من مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدير إداري) في الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

ت) **الحدود المكانية:** كبرى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والمتمثلة في (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

ث) **الحدود الزمانية:** من عام 2018 وحتى عام نهاية عام 2022.

تاسعاً: هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

الخاتمة: النتائج والتوصيات ودراسات مستقبلية مقترحة.

عاشراً: مصطلحات الدراسة

المعرفة (Knowledge) : هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإنقائهم، أو لاتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي-1، 2005، ص12).

إدارة المعرفة (KM) (Knowledge Management): هي العملية المنهجية في توفير المعرفة وإتاحتها للعاملين بما يوفر فرصة لزيادة المعارف من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشر المعارف والمعلومات (Loudon & Loudon, 2002)

المعنى الاصطلاحي للمنظمة المتعلمة (Learning Organization): هي التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تبدأ بالتغيير وتستعد له بالإضافة لأنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض من خلال زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها بما يحقق أهداف المنظمة (Senge, 2004, p3).

المعنى الإجرائي للمنظمة المتعلمة (Learning Organization): هي المنظمة التي تسهل عملية التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين فيها بصورة مستمرة معتمدة على هيكل تنظيمي مرن ومستخدم تكنولوجيا متطورة بما يضمن تلبية حاجات وطموح أفرادها ويزيد معارفهم مما يحفزهم على الإبداع في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على عدد من الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسة، وهي المحور الأول الذي يعرض الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، أما المحور الثاني فيتناول الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة، بينما يتناول المحور الثالث الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة)، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة في كل محور من الأحدث إلى الأقدم، ويحتوي كل محور على العديد من الدراسات الفلسطينية والعربية والأجنبية، وفي ختام الفصل علق الباحث على هذه الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

يود الباحث هنا أن يشير الى الفرق بين التعليم والتعلم:

التعليم هو عملية نمطية تقليدية تعتمد على طرف واحد الملقي فقط (المرسل)، بينما التعلم هو عملية مستمرة غير نمطية وغير تقليدية تعتمد على الطرفين المتلقي والملقي (المستقبل والمرسل).

أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة

١ - دراسة نصر الدين (2020)، بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة" الجمهورية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالجزائر. كما توصلت إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المؤسسات.

أبرز توصيات الدراسة: نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات، وتصميم قاعدة بيانات مركزية بين المركبات التابعة للمؤسسات لخزن المعرفة وتبادلها، والتركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة.

٢- دراسة الأقرع (2020) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية فلسطين."

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة في تعزيزي الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (56) فرداً من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية مرتفعة جداً، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أبرز توصيات الدراسة: تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة، والعمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري.

٣- دراسة عرقاوي وآخرون (2019) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية- دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، وخصوصاً في قطاع غزة،

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة، وتم توزيع (100) استبانة، واسترداد (85) استبانة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية بدرجة كبيرة، وأن أداء المؤسسات السياحية في فلسطين مرتفع، وأن هناك علاقة وأثر بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها: أبرز توصيات الدراسة: العمل تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية في فلسطين لما لها من أثر جيد في تحسين مستوى أدائها، مع التركيز على نشر المعرفة من خلال تعزيز شبكة المعلومات الداخلية، والتي تساعد العاملون في تبادل المعلومات بينهم وبين الآخرين.

٤- دراسة Behfar et al (2018) بعنوان: Knowledge Management in OSS(open source software) Communities: Relationship between Dense and Sparse Network Structures:

إدارة المعرفة في مجتمعات فرق البرمجيات المفتوحة: العلاقة بين الكثافة وهياكل المجتمعات الفرقية بريطانيا.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نقل المعرفة وتقاسم المعرفة على مطوري البرامج التطبيقية داخل المجتمعات الفرق، ومجتمعات العاملين ذوي الكثافة العددية محل الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من العلاقة بين الكثافة داخل المجموعة والاقتران بين المجموعات الفرقية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من موقع SourceForge.net وهو أكبر مستودع لمشاريع البرمجيات المصدر المفتوح، وفي ذلك الوقت كان يحتوي على (150) ألف مشروع، وأكثر من (1600) ألف مطور مشروع.

(The Complete Open Source and Buisness Software Platform).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي بين نقل المعرفة وكثافة الفرق والجماعات، حيث يظهر مدى الأثر من خلال كمية المهام المناطة بالفرق والمجتمعات الكثيفة حيث بينت عدد من المتغيرات غير المباشرة مثل الكثافة داخل المجموعة وحجم المجموعة، حيث تؤثر بصورة غير مباشرة على الإنتاج في مشاريع البرمجيات، أي أن كثافة

التعادل داخل المجموعة مرتفعة، وسيكون للمستخدمين نسبياً أكثر عرضة للمساهمة في المهام في غيرها من المجموعات، كما أشارت الدراسة إلى مدى نقل المعرفة داخل الجماعات، وأن نقل المعرفة يؤثر بين المجموعات من خلال التكلفة.

أبرز توصيات الدراسة: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع.

٥- دراسة Giampaoli et al (2017) بعنوان: Knowledge Management, Problems Solving and Performance in Top Italian Firms.

إدارة المعرفة وحل المشكلات والأداء في بعض الشركات الإيطالية

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي واختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات وعمليات حل مشكلات الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (112) شركة إيطالية رائدة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والمالي، والتأثير المباشر وغير المباشر الذي تقوم به إدارة المعرفة على سياسة العمليات، حيث أن كلاً من المعرفة والإبداع تعد من المواد المفيدة لحل المشاكل، ويرجع ذلك إلى تمكين وتبادل المعرفة هو لتعزيز قدرة المديرين الذين يواجهون اضطراباً وبيئة ديناميكية متغيرة، حيث يتم تنفيذ الابتكار المستمر لتعزيز الإبداع لإيجاد حلول جديدة ومفيدة.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تفعيل دور إدارة المعرفة لحل مشاكل الأداء التنظيمي في المؤسسات.

٦- دراسة Sumbal et al (2017) بعنوان: " Interrelationship Between Big Data and Knowledge Management: An Exploratory Study in The Oil and Gas Sector

العلاقة المتبادلة بين البيانات الكبيرة وإدارة المعرفة: دراسة استكشافية في قطاع النفط والغاز هونج كونج.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين البيانات الكبيرة وإدارة المعرفة، ومدى قناعة ودعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة في قطاع النفط والغاز، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي،

والمقابلات أداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء تسع مقابلات مع الإدارة لقطاع النفط والغاز في هونج كونج. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يمكن توليد المعرفة المفيدة من خلال البيانات الكبيرة والضخمة، حيث تمكن الشركات من تحسين قدراتها على إدارة المعرفة بصورة عامة واتخاذ قرارات فعالة، بالإضافة إلى أنه يمكن الجمع بين المعرفة الضمنية من الموظفين ذوي الصلة مع المعرفة الواضحة التي تم الحصول عليها من البيانات الكبيرة.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة بذل مزيد من الجهد من الشركات الكبرى لتحقيق أداء رفيع المستوى، ولتكون الشركات أكثر نضجاً في استخدام البيانات الضخمة.

٧- دراسة الخشالي (2009) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 264 عامل تم اختيارهم من 37 شركة صناعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة). وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن. وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

أبرز توصيات الدراسة: إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية المتأتية من امتلاك أيدي عاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية، فضلاً عن دخول هذه الشركات بعلاقات مشتركة مع الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات للتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق اتصالها بالزيائن الدوليين.

٨- دراسة أبو فارة ، وعليان (2009) بعنوان : دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية وعلاقته بفاعلية أنشطتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية وعددها (135) مؤسسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تستخدم عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. ومع أن المؤسسات الأهلية تستخدم جميع عمليات إدارة المعرفة إلا أنه يوجد تباين بين القطاعات المختلفة في مدى استخدامها لها، فيلاحظ أن مؤسسات قطاع الثقافة والفن هي أكثر القطاعات استخداماً لعملية تشخيص المعرفة يليها قطاع الطفولة وذوي الاحتياجات الخاصة وقطاع حقوق الإنسان والقطاع النسوي والصحي، بينما يلاحظ أن قطاع الجمعيات الخيرية هي أقل القطاعات استخداماً لتشخيص المعرفة.

أبرز توصيات الدراسة: أن تتبنى الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة. وأن تعمل المؤسسات الأهلية على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم. وتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

٩- دراسة دروزة (2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات ممكنة في إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية وعمليات إدارة المعرفة من خلال التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق، وأثر هذه العلاقة على الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظف .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية والخارجية من جهة أخرى. أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام بعملية وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة. وإيلاء الاهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة.

١٠ - دراسة داسي (2006) بعنوان : إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية .

هدفت الدراسة لدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وتكون مجتمع الدراسة من (54) مديراً في الإدارة العليا يعملون في ستة مصارف حكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف في الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وعدم اهتمام المصارف باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الأمر الذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو مستوى الخدمة المصرفية.

أبرز توصيات الدراسة: السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القدرة على تحقيق عمليات التعلم والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب لكل الأطراف ذات العلاقة.

- التعليق على دراسات المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة: بالنسبة للأهداف:

لقد تناولت الدراسات دور وممارسات إدارة المعرفة على مجموعة من المتغيرات منها، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات كدراسة (نصر الدين، 2020)، والأداء كدراسة (الأقرع، 2020)، و(عرقاوي وآخرون، 2019)، ودراسة (الخشالي، 2009)، ودراسة (Giampaoli et al, 2017) واقع إدارة المعرفة في مجتمعات فرق البرمجيات المفتوحة كدراسة (Behfar et al, 2018)، البيانات الكبيرة كدراسة (Sumbal et al, 2017)، وتميز الأداء كدراسة (دروزة، 2008)، والميزة التنافسية كدراسة (داسي، 2006).

مجتمع الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة فمنها تناول مؤسسات الشباب والرياضة كدراسة (نصر الدين، 2020)، والمؤسسات الحكومية كدراسة (الأقرع، 2020)، والفنادق والمطاعم كدراسة (عرقاوي وآخرون، 2019)، مطوري البرامج التطبيقية كدراسة (Behfar et al, 2018)، والشركات الرائدة كدراسة (Behfar et al, 2018)، ودراسة (الخشالي، 2009)، - وقطاع النفط والغاز كدراسة (Sumbal et al, 2017)، الوزارات الحكومية كدراسة (دروزة، 2008)، المؤسسات الأهلية كدراسة (أبو فارة وعليان، 2009)، والمصارف كدراسة (داسي، 2006).

المنهج:

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت بعض الدراسات على المنهج النوعي كدراسة (Sumbal et al, 2017).

أداة الدراسة:

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة، ومنه دراسة (نصر الدين، 2020)، (الأقرع، 2020)، (عرقاوي وآخرون، 2019)، (الخشالي، 2009)، (داسي، 2006). بينما اعتمدت بعض الدراسات على المقابلة كدراسة (Sumbal et al, 2017).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بإدارة المعرفة، كما استفادة من دراسة أدوار وممارسات إدارة المعرفة في تطوير الكثير من المتغيرات.

ثانياً: دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة

١- دراسة الفار (2020)، بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم توزيع (309) استبانة، واسترد منها (284) مفردة، بنسبة استرداد (88.3%).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن كل من مجالي تنمية الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة في مؤسسات المجتمع المدني جاءت بمستوى تقييم مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن.

أبرز توصيات الدراسة: ضرورة عقد الدورات التدريبية وبرامج التعليم المستمر بهدف التعرف بأبعاد المنظمة المتعلمة، والعمل على تعزيزها في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن.

٢- دراسة (Kaschuluk, 2019)، بعنوان: "تأثير المنظمة المتعلمة على مسار المعلم، الولايات المتحدة الأمريكية"

"The Impact of Learning Organization on Teacher Tpack"

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير المنظمة المتعلمة على مسار المعلم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والبالغ عددهم (225) معلماً، وقد بلغت عينة الدراسة (142) معلماً. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين التواصل مع الفريق ودعم التعلم وبين المعرفة التكنولوجية. أبرز توصيات الدراسة: أهمية التواصل والحوار أثناء التطوير المهني.

٣- دراسة أبو ديب (2018)، بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة والبالغ عددهم (1344) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (299) موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (10 سنوات فأكثر).

أبرز توصيات الدراسة: تعزيز التعلم المستمر في كليات الدراسات المتوسطة من خلال مناقشة الأخطاء في العمل بموضوعية وتحديد احتياجات العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز مهام العمل. وتشجيع الحوار من خلال الأخذ بمبدأ الاحترام المتبادل وإتاحة المجال للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم، وإبداء ملاحظاتهم بغض النظر عن موقفهم الوظيفي.

٤- دراسة علوش (2016) بعنوان: "تقييم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين - دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس" الجمهورية السورية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الواقع الفعلي لتطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة طرطوس - فرع جامعة تشرين سابقاً، بحسب مقياس مارسك وواتكنز، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، تم اختيار العينة بأسلوب المعاينة الحصصية العشوائية وهي تمثل كليات

جامعة طرطوس (كلية الاقتصاد، كلية التربية، كلية الهندسة التقنية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية هندسة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الواقع الفعلي لتطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة طرطوس والمطلوب حسب مقياس ماركسك وواتكنز حيث أظهرت النتائج أن الجامعة لا تطبق أبعاد المنظمة المتعلمة وبالتالي جامعة طرطوس ليست منظمة متعلمة.

أبرز توصيات الدراسة: وضع خطط وبرامج لتنمية الأفراد، وتدريبهم لإيجاد المعرفة ونقلها إلى جميع أنحاء الجامعة، من خلال وضع جداول يحدد فيها العاملون المهارات التي تنقصهم، وتوفير الموارد والوسائل الضرورية التي تمكنهم من تحسين مستوى التعلم والتحول نحو التعلم الجماعي في سبيل الوصول إلى المنظمة المتعلمة.

٥- دراسة العنزي (2016). بعنوان: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية دولة الكويت.

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، وقد بلغت عينة الدراسة (194) مشاركاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح (الإناث)، ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح (فئة الأستاذ)، ووجود فروق تعزى لمتغير تخصص الكلية لصالح (الكليات الأدبية النظرية).

أبرز توصيات الدراسة: العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالمنظمة المتعلمة وأبعادها وأهميتها. ورفع وعي جميع أعضاء الهيئة التدريسية وعلى وجه الخصوص أولئك الذين

يحملون رتبتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد بأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال تخصيص كتيب سنوي لهم يحتوي على جميع المفاهيم والمعلومات المرتبطة بأبعاد المنظمة المتعلمة.

٦- دراسة أبو عفش (2014) بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم 1949 موظف، تكونت عينة الدراسة 319 موظفاً.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09% وأن مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 75.58% كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين 0.

أبرز توصيات الدراسة: استحداث وحدة مساندة في كل دائرة حكومية تسمى "وحدة التعلم" تشرف على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفق خطة إستراتيجية ومنهج علمي لتطوير وتمكين العاملين في الوزارات.

٧- دراسة أبو حشيش ، مرتجي (2011) بعنوان: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفاً إدارياً وأكاديمياً ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبيان أبعاد المنظمات المتعلمة: **Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ)** المطور بواسطة (Watkins & Marsick 1993) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة كما يلي:

- ١- خلق فرص تعليم مستمرة. Create continuous learning opportunities.
- ٢- تعزيز الاستفسار والحوار. Promote inquiry and dialogue.
- ٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. Encourage collaboration and team learning
- ٤- انشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعلم . Create systems to capture and share learning
- ٥- تمكين الناس نحو رؤية جماعية . Empower people toward a collection vision
- ٦- ربط المنظمة ببيئتها Connect the organization to its environment
- ٧- توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم . Provide strategic leadership for learning

النتائج الرئيسية لدراسة (Watkins & Marsick 1993)

*الأداء المالي Financial Performance

*الأداء المعرفي Knowledge Performance

من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة أبوحشيش، ومرتجى: عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول وكذلك وجود فروق لصالح الإناث باستثناء البعد الرابع (بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) والبعد السابع (القيادة الاستراتيجية للتعلم) حيث تبين عدم وجود فروق بينهما أبرز توصيات الدراسة: تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى.

٨- دراسة الحواجرة، (2010) بعنوان: مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الهيئة التدريسية وتألف مجتمع الدراسة من جامعات المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات 3435 بمختلف الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ

مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) ، واختار الباحث عينة عشوائية مثلت نسبة 30% من مجتمع الدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمثل خصائص المنظمة المتعلمة ذات الأهمية المرتفعة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في استنادها إلى قدرة الجامعات الأردنية على توليد طاقات ابتكاريه لدى أعضائها وتحفيز مشاركة الأعضاء في الدورات التدريبية ، إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذات أهمية مرتفعة ومن أبرزها تأكيد قيم المسؤولية المشتركة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، وتشجيع الشعور بالفخر للانتماء للمنظمة.

أبرز توصيات الدراسة: تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على التأمل في أدائهم وأداء الآخرين حتى يكشفوا مواطن القوة والضعف ويعملوا على تعزيزها أو التغلب عليها، كما أوصت بتنفيذ تبادل التقارير والدراسات مع الجامعات في الأردن والجامعات العربية والدولية، لتمكين الجامعات من توفير قاعدة بيانات موثوقة دقيقة في مجال التعليم.

٩-دراسة زايد ، وآخرون ، (2009) بعنوان : المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة في الهيئة الملكية بالجبيل .

هدفت هذه الدراسة للتعريف بمفهوم وخصائص المنظمات المتعلمة في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية ، وكانت عينة الدراسة جميع موظفي القطاعات الرئيسية في الهيئة وعددهم 321 عامل ويمثلون القطاعات الرئيسية الثلاثة (قطاع الاستثمار والتنمية - قطاع الشؤون الفنية - قطاع التشغيل والصيانة) ، وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة للدراسة لجمع المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجود أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومفهوم المنظمة المتعلمة في الهيئة من وجهة نظر موظفي الهيئة وفقا لمتغير القطاع ويرجع الباحث ذلك إلى أن جميع القطاعات الرئيسية تحظى بنفس درجة الاهتمام من الإدارة العليا كما أنها تعمل كوحدة تنظيمية واحدة متكاملة ومتناسقة ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وجود أبعاد ومفهوم المنظمة المتعلمة في

القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية من وجهة نظر موظفي الهيئة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي وذلك وفقا للأبعاد السبعة سالفة الذكر.

أبرز توصيات الدراسة: توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية، ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة على أنه هدف استراتيجي.

١٠ - دراسة Harrim (2010) بعنوان: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في شركات الأدوية في الأردن.

Harrim ,Hussein M, " Relationship between learning organization and organizational performance ,(2010)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في قطاع صناعات الأدوية بالأردن ، وقام الباحث باختيار عينة من 400 مشاركة ممثلة في خمسة شركات أدوية في الأردن كان اختيارها على أساس (السن، الحجم، الموقع) وقد وضع ستة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة وهي (نظم التفكير ، وتقاسم الرؤية والعمل الجماعي والتعاون والقيادة والتمكين والثقافة التنظيمية وبيئة التعلم) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة متمثلة في الاستبانة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة ايجابية قوية بين منظمة التعلم والأداء التنظيمي وباقي أبعاد المنظمة المتعلمة الستة سالفة الذكر بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي وخدمة العملاء والقوى المحركة للتعلم التنظيمي أما عن الثقافة التنظيمية فكانت نتائج معامل الارتباط الأعلى ويليها بيئة التعلم.

أبرز توصيات الدراسة: أهمية أن تحافظ إدارة شركات الأدوية في الأردن على المستويات الحالية من المنظمة المتعلمة وتطويرها، إضافة إلى أن يستمروا للوصول إلى مستويات أعلى من التعلم المستمر ومثال مباشر على ذلك السياحة العلاجية في الأردن.

- التعليق على دراسات المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المنظمة المتعلمة: بالنسبة للأهداف:

لقد تناولت الدراسات علاقة واقع واثر بعض المتغيرات على المنظمة المتعلمة، كتنمية الموارد البشرية في دارسة (الفار، 2020)، ومسار المعلم، كدراسة (Kaschuluk, 2019)،

والتغيير التنظيمي كدراسة (أبو ديب، 2018)، والإبداع كدراسة (أبو عفش، 2014)، والتعلم التنظيمي كدراسة (Harrim, 2010).

مجتمع الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة فمنها تناول مؤسسات المجتمع المدني كدراسة (الفار، 2020)، والمعلمين كدراسة (Kaschuluk, 2019)، والجامعات والكليات كدراسة (أبو ديب، 2018)، دراسة (علوش، 2016)، (العنزي، 2016)، (أبو حشيش ومترجي، 2011)، (الحواجرة، 2010)، الوزارات كدراسة (أبو عفش، 2014)، شركات الأدوية كدراسة (Harrim, 2010).

المنهج:

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الفار، 2020)، ودراسة (أبو ديب، 2018)، . بينما اعتمدت دراسة (Kaschuluk, 2019) المنهج الوصفي الارتباطي، أداة الدراسة:

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة، كدراسة (الفار، 2020)، (أبو ديب، 2018)، (علوش، 2016)، (العنزي، 2016)، الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بالمنظمة المتعلمة، كما استفادة من دراسة أدوار وممارسات المنظمة المتعلمة في تطوير الكثير من المتغيرات.

ثالثاً: دراسات ربطت بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

١) دراسة العدوان، و طناش (2020). بعنوان: "واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس هدفت الدراسة التعرف إلى واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة

بالطريقة الطبقيّة العشوائية من (336) فرداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة التي تخرج منها، الرتبة الأكاديمية).

أبرز توصيات الدراسة: استمرار إدارة الجامعة بالاهتمام بإدارة المعرفة، لما لها من أثر كبير في الأعمال الإدارية التدريسية داخل الجامعة، وضرورة قيام المختصين بدراسة الدور المنشود لإدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات.

٢) دراسة أبو عرابي (2017)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة" دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى الأردن.

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفيّ التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية والرقابية في أمانة عمان الكبرى، والبالغ عددهم (7000) موظف. من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة وعناصرها (الفريق المتعلم، التعلم المستمر، الرؤية المشتركة للتعلم) أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

أبرز توصيات الدراسة: زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بإدارة المعرفة وتطبيقاتها، لما لها أثر رئيس ومباشر في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة. وضرورة اهتمام مؤسسات القطاع العام في الأردن بمفهوم المنظمة المتعلمة والتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.

٣) دراسة عبيد وربايعة، (2014)، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم (204) فرداً، وتم اختيار عينة من (132) فرداً. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة كبيرة، وتبين وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة). أبرز توصيات الدراسة: تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة. وضرورة اهتمام الجامعة بتحويلها إلى منظمة متعلمة من خلال اعتماد استراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة.

٤) دراسة حمادي (2013) بعنوان: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة Endad – Sidet بسور الغزلان الجمهورية الجزائرية.

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة وأجريت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان أحد مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عدد العاملين في هذه المؤسسة 650 عامل اعتمدت الدراسة وسيلة المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة وقام الباحثان بإسقاط عناصر إدارة المعرفة و أبعاد المنظمة المتعلمة كل على حده. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة وأن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح مادية وبشرية وأن المنظمة المتعلمة هي التي يحصل بها الجميع بشكل متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار ،أما على صعيد الدراسة التطبيقية على المؤسسة أن رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة رؤيا ايجابية بحكم نشاط المؤسسة والوسط التنافسي الذي تنشط المؤسسة فيه تربط المؤسسة نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية لها باتخاذ تحصيل المعرفة واستغلالها بأمثل الطرق أهم إحدى الاستراتيجيات التنافسية وأنه لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة . أبرز توصيات الدراسة: استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل، وتنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

٥) دراسة النعيمي ونايف ، (2012) بعنوان : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة .جمهورية العراق

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي في تفسير العلاقة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.

أبرز توصيات الدراسة: وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة، وضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة التعليمية والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة، ومنها قدرات بناء الفرق، ونظام التعلم والمشاركة، والرؤى الاستراتيجية بين العاملين لدورها المباشر في نجاح منظمات الأعمال.

٦) دراسة نايف (2012) بعنوان : بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية لجمهورية العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير كل من عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية بشكل منفرد في بناء المنظمة المتعلمة بهدف كسر جمود المنظمات التقليدية العامة وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات العلمية والتقنية والتعلم منها والمتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة هي (عمليات إدارة المعرفة - المقدرات الجوهرية - بناء المنظمة المتعلمة) وتم تطبيق هذه الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا و 7 من الدوائر المرتبطة بها بعينه مكونة من 150 باحث من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الوزارة المبحوثة أشارت استعدادا عاليا لبناء وزارة متعلمة وبيّنت ضرورة الإفادة من المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية المستعملة في الدراسة الحالية. أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تعزيز المقدرات الجوهرية المتمثلة في (العمل الجماعي والقيادة وتمكين العاملين والفاعلية الشخصية والاتصال والتأثير وحل المشكلات وصنع القرار) بوصفه البوابة الرئيسية لتحقيق المنظمة المتعلمة ونصح الباحث بضرورة إنشاء مركز

استشاري لتقديم الاستشارات الإدارية والفنية بما يسمح للوزارة بتنويع مواردها وعدم الاعتماد بشكل كلي على التخصصات المركزية.

٧) دراسة Zadeh (2012) بعنوان: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة دراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أزد الإسلامية فرع شیراز جمهورية إيران.

Zadeh , Mohammed Jamal, The Relationship between knowledge management and learning organization of faculty members at Islamic Azad University , Shiraz branch in academic year (2010/2011)

يتناول هذا البحث العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة أزد الإسلامية فرع شیراز ، ولهذا الغرض استخدم الباحث نوعين من الاستبيانات وهي استبانة إدارة المعرفة التي اقترحها (Bokotez & William 1999) الاستبانة الثانية كانت عن التعلم التنظيمي والتي اقترحها (Anona Armstrong & Batrik Folly 1988) وقام الباحث بتحليل العلاقة بين جميع عناصر إدارة المعرفة (انجاز المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تقييم المعرفة ، خلق المعرفة) من جهة والتعلم التنظيمي من جهة أخرى . كذلك كان المجتمع الإحصائي في هذا البحث 261 شخصا وشارك في العينة 155 شخصا وأجاب على الاستبيانات 140 شخصا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (انجاز المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة، وخلق المعرفة) وبين التعلم التنظيمي.

أبرز توصيات الدراسة: أنه إذا أرادت أي منظمة البقاء في المستوى التنافسي فإنها تحتاج إلى تنفيذ التعلم والتغيير المستمر، كما أوصت الدراسة بمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

- التعليق على دراسات المحور الثالث: دراسات ربطت بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة بالنسبة للأهداف:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في تناول العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

مجتمع الدراسة:

تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة فمنها تناول أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة (العدوان وطناش، 2020)، (عبيد وربايعة، 2014)، (Zadeh, 2012) وموظفي الأمانات كدراسة (أبو عرابي، 2017)، موظفي المؤسسات الصناعية كدراسة (حمادي، 2013)، موظفي الوزارات كدراسة (نايف، 2012).

المنهج:

جميع الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باتباعها المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة (العدوان وطناش، 2020)، (أبو عرابي، 2017)، (عبيد وربايعة، 2014)، (حمادي، 2013)، (نايف، 2012).

أداة الدراسة:

معظم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات، هي الاستبانة. بينما اعتمدت دراسة (حمادي، 2013) على المقابلات ووثائق المؤسسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري الخاص بكل من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، كما استفادة من دراسة أدوار وممارسات كل من إدارة المعرفة، والمنظمة المتعلمة في تطوير الكثير من المتغيرات.

رابعاً: التعليق العام على الدراسات السابقة:

يرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والبيئة التي تطبق فيها وهي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، على الرغم من أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة وهما إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والعلاقة فيما بينها.

- ٢- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
 - ٣- استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم الخلفية المعرفية للباحث.
 - ٤- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد مشكلة الدراسة والظواهر المرتبطة بها.
 - ٥- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تنمية الفروض وفي تكوين وبناء الاستبانة مستقبلاً.
 - ٦- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
 - ٧- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً، وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة.
- تتميز الدراسة عن سابقتها من الدراسات السابقة بما يأتي:
- ١- تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تشمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).
 - ٢- تختلف الدراسة الحالية في المجال الزمني عن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.
 - ٣- تطبيق الدراسة على الموظفين في الجامعات أصحاب المسميات الوظيفية (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدير إداري).

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
Theoretical Framework

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

Theoretical Framework

المبحث الأول: إدارة المعرفة

أدى التراكم المعرفي الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة لتنظيم وإدارة هذه المعلومات ولن يكون ذلك إلا بإفراد مساحة لإدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، ويرى عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر: "أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر " (Peter Druker,2005 ,P.23)

إذن فان الهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو تحويل رأس المال الفكري إلى قوة إنتاجية تدعم تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة.

أولاً: ماهية المعرفة

للتعرف إلى ماهية المعرفة لابد بداية من تعريف المعرفة وتناول خصائصها، وهرميتها، وأهميتها ومصادرها، وتصنيفها.

١- تعريف المعرفة

المعرفة لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة عرفانا) وعرف الشيء أي علمه أو خبره، أما المعرفة اصطلاحا حسب عديد من الكتاب وخبراء الإدارة كانت كالتالي:

- في قاموس أكسفورد: "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما (عيسى والعمرى، 2009، ص7).
- كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها: "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها" (العلي وقندلجي، 2009، ص25).

- المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء التي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد (المدلل، 2012، ص22) .

من خلال جملة التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع ليشمل معان ومفردات عديدة بما يتناسب مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه (عصر المعرفة) بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر والمخزنة في بطون الكتب والمراجع.

ويمكن تعريف المعرفة رياضيا حسب إصدارات الأمم المتحدة كالتالي (إصدارات الأمم المتحدة ESCWA,2003,P4):

$K = (I + T)^S$ ، حيث K : Knowledge (المعرفة) ، I : Information (المعلومات) ، T : Technology (التكنولوجيا) ، S : Sharing (المشاركة).

مما يعني هنا أن المعرفة مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها بالمشاركة الجماعية.

وعليه فانه يمكننا أن نستخلص بأن المعرفة هي: الفهم الراقي والإدراك الواعي للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

٢- خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، وهي (الزيادات، 2008، ص22):

- المعرفة هي فعل إنساني.
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع.
- متواصلة البقاء لا تقنى بالانتقال من شخص لأخر.
- الدقة والتجرد بالتعبير عن الواقع رياضيا.
- التنظيم بحيث المعرفة المتولدة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها

- البحث عن الأسباب، لأن الإنسان بطبيعته يرغب بمعرفة أسباب الظواهر.
- المعرفة شخصية وبالتالي فهي موضوعية وذاتية في آن واحد، ذاتية لأنها مخزنة في عقل الفرد وموضوعية لأنها موجودة في الكتب والمراجع.
- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أي أنها تحتاج لمجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفي.

٣- هرمية المعرفة

تتمثل هرمية المعرفة فيما يلي (Marquardt, 2002,p23):

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولى أي هي معلومات ما قبل المعالجة (خام).
- المعلومات: هي البيانات التي تمت معالجتها وتحليلها بحيث أصبحت ذات معنى.
- المعرفة: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو هي إدراك الشيء على ما هو عليه.
- الحكمة: هي أعلى درجات هرم المعرفة وهي غاية الانسان القصوى من التعلم.

مثال على هرمية التعلم:

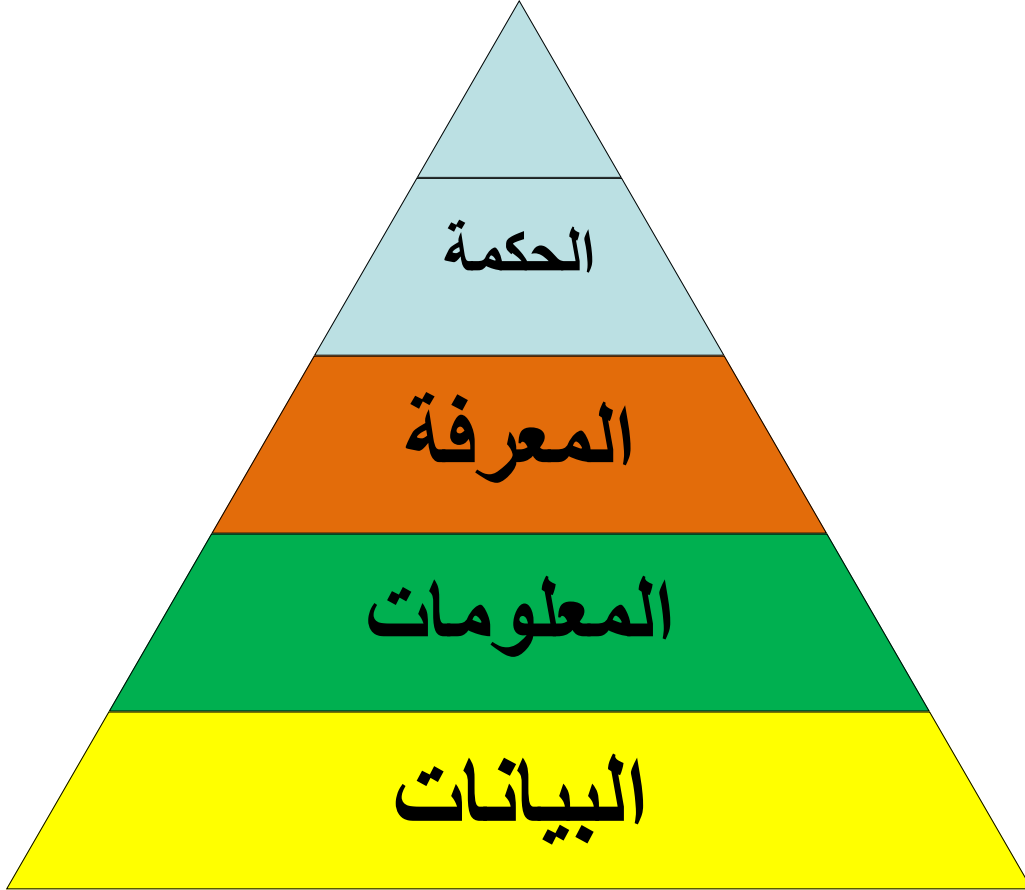
شخص يعمل دورة تدريبية لديه مجموعة من المعلومات.

١- يستمع للدورة التدريبية فقط ويعود لمكان عمله المعلومة لا تتجاوز 5-10%.

٢- يقرأ ما تم الاطلاع عليه في التدريب مرة ثانية مدة ساعة سوف تصل المعلومة الى 20%.

٣- يطبق محتوى التدريب على أمثلة واقعية 30-40%.

٤- إيصال برنامج الدورة التدريبية مثل تجميع الزملاء فالقسم وشرح المعلومة سوف يصل ثبات المعلومة الى أكثر من 90% .



(1.2): الهرم المعرفي

Source:(Marquardt,2002,P23.)

تبقى أعلى مراتب المعرفة هي الحكمة "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤتي الحكمة فقد أوتي خيرا

كثيرا" البقرة 269

أهمية المعرفة

تؤدي المعرفة دورا هاما في تحول المنظمات إلى الاقتصاد الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم من خلاله التأكيد على رأس المال الفكري وعليه يمكن تحديد أهمية المعرفة بالنقاط التالية (Marquardt,2002,P24):

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتصميم والتنسيق والهيكل تكون أكثر مرونة.
- أدت المعرفة إلى تحويل المنظمات لمجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها .
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
- المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

٤ - مصادر المعرفة:

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر خارجية وداخلية (ماضين 2010، ص35):

أ- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع.

ب- **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل والتكنولوجيا المستخدمة ومن أمثلتها الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الالكترونية والتعلم والحوار والعمليات الداخلية للأفراد والتعلم بالعمل والبحوث والتطوير الداخلي.

٥ - تصنيف المعرفة

رغم اختلاف الباحثين في تصنيفات المعرفة وعدم إجماعهم على تصنيف موحد للمعرفة إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على تصنيف موحد للمعرفة وفقاً للمدخل الثنائي إلي (Anumla et. al, 2005, p21):

• **معرفة ضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرات التراكمية والخرائط العقلية والقواعد الاستدلالية والحدس والمهارات المكتسبة والحكم الشخصي وتسمى بالضمنية كونها غير ظاهرة للآخرين ويصعب نقلها للآخرين (هي المعرفة التي تتراكم داخل الفرد في عقله ووجدانه).

• **معرفة صريحة (ظاهرة) (Explicit Knowledge):** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة والسياسات والإجراءات والتقارير والتصاميم الهندسية والبنية التحتية للتكنولوجيا والتي تم حفظها وتوثيقها والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها ونشرها للآخرين (هي المعرفة المتاحة ويمكن نقلها بسهولة).

ويشير (Hislop) إلى خصائص للمعرفة الضمنية والصريحة يمكن اجمالها في الجدول التالي

جدول (1.2): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعبة المشاركة	سهلة المشاركة

Source : (Hislop, 2009, p23)

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم التي صاحب ظهورها ظهور ثورة التكنولوجيا والمعلومات في القرن الماضي، حيث تركز إدارة المعرفة على الاعتماد على المعلومات

والبيانات ويختلف موقع إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، ولكن الأصوب أن تكون إدارة المعرفة إدارة مستقلة تتعاون مع جميع الإدارات الأخرى (إدارة الموارد البشرية، إدارة التغيير، ذكاء الأعمال، تكنولوجيا المعلومات I.T.).

تعرف إدارة المعرفة على أنها "رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تأخذ بعين الاعتبار إلا إذا اكتشفت واستثمرت" (الكبيسي-1، 2005، ص7).

كما أنها تعرف على أنها "تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية (تحصيل المعرفة واكتسابها، توزيع المعرفة وإيصالها، تفسير المعرفة، توظيف المعرفة) (الكبيسي -2، 2005، ص48).

كما أنها تعرف بأنها "من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وإحداث الميزة التنافسية، وقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج" (حجازي، 2005، ص110).

وبصفة عامة يمكن تبسيط تعريف إدارة المعرفة بأنها "هي الطريقة المنهجية لمنظمة ما لإنشاء وفرز واسترجاع وتبادل المعارف".

مناهج تعريف إدارة المعرفة:

يمكن تصنيف مناهج تعريف إدارة المعرفة بالآتي (Wick, Burk, 1999, p26)؛ 514 (2000):

١- المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة.

٢- المنهج التقني: وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي، وبالتالي بات الإنترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

٣- المنهج الاجتماعي: وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم.

٤- منهج القيمة المضافة: ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن الاستراتيجية.

٥- المنهج المالي: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

٦- المنهج المعرفي: يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية، والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة- كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات.

٧- منهج العملية: يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

المفاهيم المشابهة لإدارة المعرفة:

١- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:

إدارة المعرفة ليست رأس مال فكري لأن الفكر هو قدرة بشرية بواسطة العقل وفيها حقوق ملكية وفكرية وحقوق مؤلف، وهي نتيجة التفاعلات والنشاطات العقلية. أما إدارة المعرفة فهي نشاطات مؤسسية تعمل على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها وحقوق الملكية هنا للمؤسسة مثل العلامات التجارية (الملكوي، 2007، ص70).

٢- إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة:

تشير الإدارة بالمعرفة إلى الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة بالنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، وبالطبع أن يتولى الإدارة أشخاص مؤهلين علمياً وعملياً (الملكوي، 2007، ص71).

٣- إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

إذا كانت إدارة المعلومات تمثل مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجانب التقني باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بصورة أدق من المعلومات.

وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منها ضرورية وشرط أساسي للثانية. إن إدارة المعلومات تتعامل أساساً مع البيانات بينما تتعامل إدارة المعرفة مع البشر فكراً وإبداعاً وتعلماً، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب (أبو النصر، 2009، ص23).

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي (نوي، 2010، ص73):

- ❖ تحول المنظمات إلى منظمات معرفية، يساعدها على تحمل التغيرات الجذرية.
- ❖ القدرة على تحقيق الانسحاب المنظم وذلك من خلال إعادة تشكيل المنتجات، أو التحول من المشاريع ذات المردودية الأقل إلى ذات المردود الأعلى.
- ❖ تساعد إدارة المعرفة على إدارة التغيير من خلال توجيه التغييرات التي تحيط بالمنظمة ومحاولة التحكم فيها.
- ❖ البقاء على المدى الطويل وذلك من خلال التحكم في المعرفة واستخدامها.
- ❖ قيادة عملية صنع القرار.
- ❖ تحقيق المشاركة.
- ❖ تعتبر إدارة المعرفة فرصة لتخفيض التكاليف.

❖ تعتبر أداة لاستثمار رأس المال الفكري.

❖ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة.

❖ تدعم الجهود للاستفادة من المجهودات الملموسة وغير الملموسة.

❖ إدارة المعرفة هي قيمة مضافة للمنظمة رغم التكاليف.

رابعاً: مكونات إدارة المعرفة

- الإستراتيجية: وهي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد.
- الأشخاص: هم الأفراد العاملين في المنظمة.
- التكنولوجيا: وهي مجموع التقنيات والمهارات الفنية والعمليات المستخدمة في إنتاج البضائع أو الخدمات أو في تحقيق الأهداف.
- العملية: هي مجموعة الإجراءات أو الأنشطة المنظمة التي يتم تنفيذها.

خامساً: أهداف إدارة المعرفة

أهم أهداف إدارة المعرفة (نوي، 2010، ص71):

- ✓ تحصيل المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها.
- ✓ جذب رأس مال فكري أكيد يساهم في إيجاد حلول لمشاكل المنظمة.
- ✓ خلق البيئة التنظيمية المشجعة على تشارك الأفراد للمعرفة داخل المنظمة.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ إعادة استعمال المعرفة وتنظيمها.
- ✓ محاولة تنظيم تقنيات تساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عن طريق استخدام المعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

سادساً: خصائص إدارة المعرفة

تمتلك إدارة المعرفة خصائص تتمثل فيما يلي (الجنابي، 2012، ص 67-69):

- إمكانية التوليد: فالمعرفة يمكن أن تتولد بالاستخدام وكذا من خلال الخصوبة الذهنية للمنظمة.
- إمكانية موت المعرفة: تموت كما تولد، فالمعارف التي تبقى هي فقط المعارف المسجلة وهو الجزء القليل أما الباقي فيموت مع الأشخاص وهناك جزء يموت لتحل محله معارف أخرى.
- تتجذر المعرفة في الأفراد: المعرفة ليست كلها صريحة منظورة وإنما هنالك منها التي تحتفظ بها في الرؤوس.
- إمكانية تخزين المعرفة: وذلك عن طريق الكتابة أو الأقراص المضغوطة أو الفلاشات أو مختلف الوسائل والمواقع الالكترونية.
- إمكانية تصنيف المعرفة: هنالك عدة أنواع للمعرفة تختلف باختلاف موضوعها وطريقة نشرها.

سابعاً: عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة هي النشاطات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها، من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها، ومشاركتها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2009، ص 360)، واختلف الباحثون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، لأنها تعمل بشكل تنافسي وتتكامل فيما بينها فلا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد العمليات المتضمنة فيها ولا على ترتيبها (أبو صبحه، 2016، ص 22)، لكننا سنحاول فيما يلي تحديد أهم العمليات التي تم الإجماع عليها .

١- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص التعرف إلى المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، و عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. أي أن عملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

الثاني: التعرف على المعرفة من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء (العمرى، 2004، ص44).

٢- توليد المعرفة:

تتم في هذه المرحلة عملية بناء المنظمة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة بعدها مورداً مهماً لاستمرار الميزة التنافسية ان طبيعة المعرفة تتسم بصفة الاجتماعية، فلا بد للمنظمة التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية للشركة (Nanaka & Takeuchi, 1995, p37) ، ومع ذلك فإن هنالك عوامل تؤثر في بناء بيئة معتمدة على العلاقات الإيجابية اللازمة لبناء بيئة المعرفة، وهي (رزوقي، 2006، ص8):

- العوامل المتعلقة بالمنظمة: ويراد بها الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإجراءات العمليات.

- العوامل المتعلقة بالعاملين: ويقصد بها المواقف الإيجابية للعاملين من ناحية توليد المعرفة والمشاركة بها.
- العوامل المتعلقة بتقنية المعلومات: وهي الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة.

٣- عملية تخزين المعرفة:

يمكن أن تضيق الموجودات غير الملموسة بالسرعة التي اكتسبت بها، وأن الحفاظ عليها هو ما يطلق عليه تخزين المعرفة، التي تتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون، وكذلك المعرفة المغروسة في نظم وبنى المنظمة، والتي تشمل الوثائق والسجلات، وأي شيء آخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب أن تعمل به المنظمة، وإحدى السبل للحفاظ على الموجودات غير الملموسة تكون بالحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، والمعرفة عادة تكون قابلة للتلف والتقدم، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقانات الجديدة، فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وإن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة، وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها، وإدامتها وتحديثها، هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، كما إن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة (عليان، 2008، ص212).

٤- عملية مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة هي إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها، ونظراً إلى الطبيعة الموزعة للإدراك المنظمي، فإن العملية الحاسمة لإدارة المعرفة تتمثل في مشاركة المعرفة، وخاصة في المواقع التي هي بحاجة إلى تلك المعرفة، والتي يمكن استخدامها فيها، ومع ذلك هذه العملية ليست سهلة عندما لا تعرف المنظمات حاجتها من

المعرفة، أو عندما تحتوي على نظم ضعيفة لتحديد واسترجاع المعرفة التي تتواجد فيها، كما أن عمليات الاتصال وتدفق المعلومات توجه عملية مشاركة المعرفة في المنظمة، التي تحدث بين أطراف مختلفة، فضلاً عن اختلاف السلوك في مشاركة المعرفة الضمنية أو الصريحة (King, 2008, p74).

وتعدد أشكال مشاركة المعرفة كما يلي (طاهر، 2018، ص34-35):

الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية المشاركة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

الشكل غير المقصود: ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

وتوجد وسائل أخرى لمشاركة المعرفة: مثل لقاءات أعضاء المنظمة في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفرادها، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الإنترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات ولقاءات ما بعد العمل.

٥ - عملية تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها، وتعرف بأنها: "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة، وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة، أو تطوير المتوفر منها، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد" (همشري، 2013، ص139-140).

وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على ما هو متاح منها، كما أن المعرفة ذاتها تعتمد على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها، وكلما تحسن اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها ازدادت احتمالية توافر المعرفة المطلوبة من أجل التطبيق الفعال في اتخاذ القرار وأداء المهام (بيسيرا وسابيروال، 2014، ص100).

٦. استرجاع المعرفة وإدامتها:

تشير إلى العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة بكل سهولة، وبأقل وقت، وذلك بغرض استخدامها في حل المشكلات وتحسين العمليات ويعتمد الاسترجاع على استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل الإحصائي، بينما تعتمد الإدامة على عمليتين أساسيتين هما فحص وتنقيح المعرفة وتتضمن الإدامة حذف بعض الأجزاء غير المنسقة مع المحتوى العام للمعرفة وبالتالي تحديد ما يجب الاحتفاظ به من معرفة ولأي وقت يجب الاحتفاظ به (بيسيرا وسابيروال، 2014، ص100).

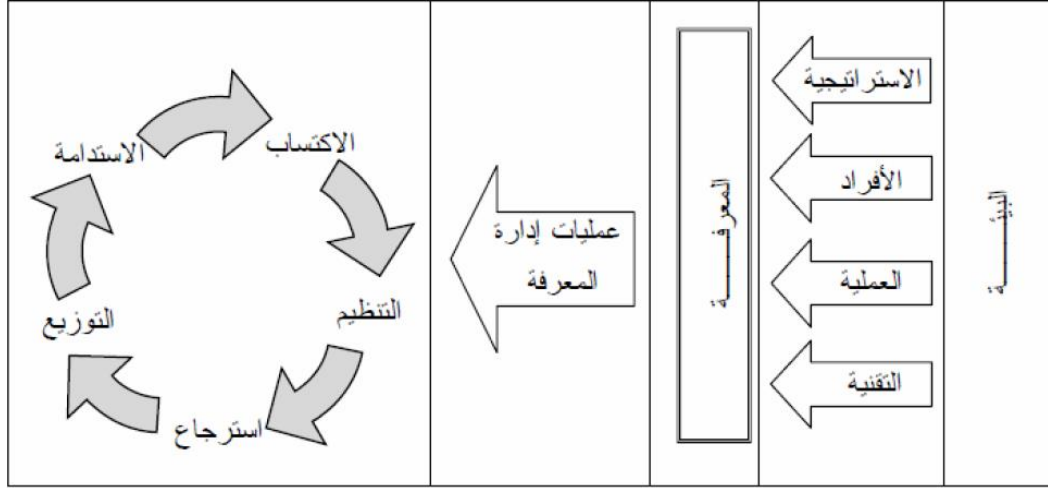
نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تستجيب لتغيرات العصر، وفيما يلي عرضاً لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

• النموذج الأول: نموذج Duffy

اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة، بين فيه أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة المتوفرة في البيئة الخارجية إلى معرفة وعمليات داخل المنظمة مما ينتج السلع والخدمات وزيادة ثروة المنظمة (Duffy, 2000, p67) كما في هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (2.2) نموذج Duffy لإدارة المعرفة



المصدر: (Duffy, 2000, p67)

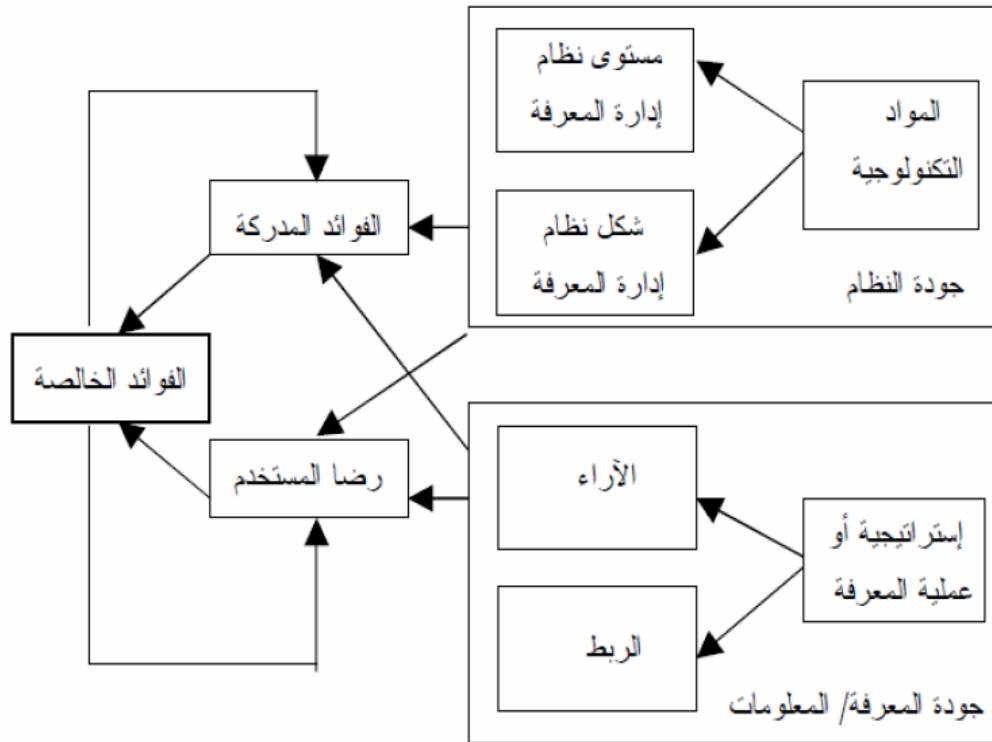
ويتضح من الشكل (2.2) أن إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي:

- ١- اكتساب المعرفة.
- ٢- عملية التنظيم.
- ٣- عملية الاسترجاع.
- ٤- عملية التوزيع.
- ٥- عملية الاستدامة.

• النموذج الثاني: نموذج Jennex & Olfman

قدم (Jennex & Olfman) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة (Jennex & Olfman, 2004, p146)، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (3.2): نموذج (Jennex & Olfman) لإدارة المعرفة



المصدر: (Jennex & Olfman, 2004, p146)

ويتضح من الشكل السابق ، أن أبعاد (Jennex & Olfman) لإدارة المعرفة

تتضمن ما يلي:

١- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

٢- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

٣- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

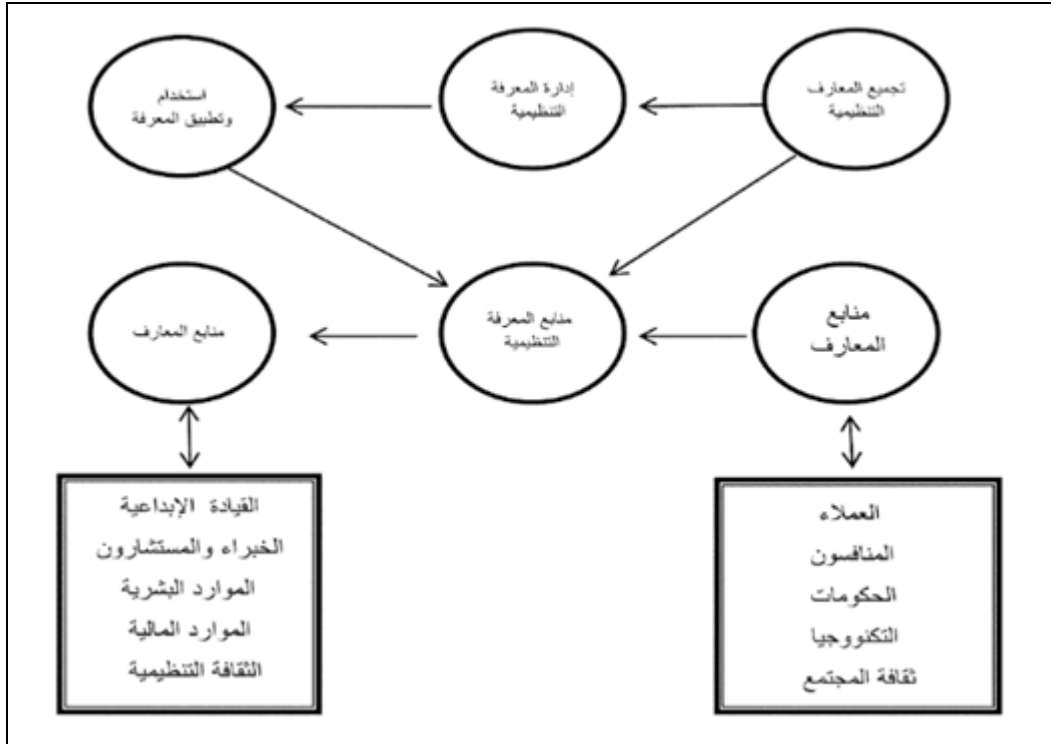
٤- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة.

٥- الأثر الرجعي: يؤدي إلى استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل

• النموذج الثالث: نموذج جاد الرب

يتضمن هذا النموذج الإداري المتكامل لإدارة المعرفة خمس خطوات جاد الرب، 2009، ص414) وهي الموضحة بالشكل التالي:

شكل (4.2): نموذج جاد الرب لإدارة المعرفة



المصدر: (جاد الرب، 2009، ص414)

ويتضح من الشكل السابق أن نموذج جاد الرب، يتكون من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: يتم تحديد مصادر المعرفة، فقد تكون مصادر داخلية وهي (القيادة الإبداعية، والخبراء والمستشارون، والموارد البشرية)، وهم صناع المعرفة، بالإضافة إلى الموارد المالية والثقافة التنظيمية، أو مصادر خارجية، وهي (العملاء المنافسون، والحكومات، والتكنولوجيا، وثقافة المجتمع)، كما أن نواتج عملية استخدام وتطبيق المعرفة تكون منبعاً من منابع المعرفة.

الخطوة الثانية: تتضمن تجميع المعارف التنظيمية المكونة لما يمكن تسميته بالذاكرة التنظيمية.

الخطوة الثالثة: وهي إدارة المعرفة التنظيمية.

الخطوة الرابعة: والتي تمثل ثمرة الجهود التي بذلت خلال المراحل أو الخطوات السابقة.

الخطوة الخامسة: وهي تطبيق المعرفة.

الجدير بالذكر بأنه ينظر للمعرفة بأنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالاشارات Signals وتتدرج الى البيانات Data ثم الى المعلومات Information ثم الى المعرفة Knowledge ثم الى الحكمة Wisdom (دروزي، 2015/2016، ص5)

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة

تمهيد

التحديات التي تواجه المنظمة هي ثلاثا إرضاء الزبائن وتحفيز العاملين وكيفية إنجاز التغيير ، ومن أجل مواجهة هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة بدلا من المنظمة التقليدية ، جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن الماضي ، وقد اشتقت من عمل أرجريس وسكون (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي ، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم ، والتنظيم العضوي ، أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه (Senge, 1990) عندما أشار في كتابه النظام الخامس (The Fifth Discipline) إلى مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات متعلمة (الحواجة، 2011، ص376-379).

أولاً : نشأة وتطور المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين، المتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات، ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، ويمكن تناول نشأة وتطور المفهوم في النقاط التالية:

انطلق مصطلح المنظمة المتعلمة من البحث في التعلم النظمي، حيث يعتبر المرحلة الثالثة لمراحل التطوير التنظيمي، ففي عام 1920 - 1864 قدم ماكس فيبر (Max Feber) أفكاره عن طبيعة المنظمات البيروقراطية في النموذج البيروقراطي الأمثل الذي ركز على مفهومي الرشد والكفاءة، ثم جاء بعد منه عام 1964 بيتر دراكر (Peter Drucker) وركز على فاعلية الأداء للوصول إلى نتائج جيدة مما عرف بالإدارة بالأهداف، ثم جاء بيرت سينج (Peter Seng) عام 1990 وأشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة - سابق الذكر - (السيد، 2008، ص177)، (Kast 1970 p.69).

هذا عن المصطلح، أما عن الفكرة ذاتها، فإنها بدأت منذ السبعينيات من القرن المنصرم، حيث اشتقت من عمل أرجريس وسكون (Argyris & Schon) عام 1978، عن

التعلم التنظيمي، إذ فرقا بين مستويات التعلم التنظيمي الثلاثة، فتركز المنظمات في المستوى الأول على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، وتشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني الذي يقوم على السلوك المتكرر، وتركز المنظمات في المستوى الثاني للتعلم على إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية، والقيم والعادات المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييراً في ثقافة المنظمة، وتتعلم المنظمات كيف تتعلم، ويحدث المستوى الثالث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني (Dar-El, 2001, p186).

كما يمكن إرجاع فكرة المنظمة المتعلمة إلى فريدريك تايلور (Frederick Taylor)، وهنري فيول (Henry Fayol)، فقد حاول تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين، لتكون المنظمة أكثر كفاءة، أما محاولات فايول فكانت من أجل تعليم المدير جملة من المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل الإداري (خضر، 2009، ص77).

وكان الظهور الحقيقي للمنظمة المتعلمة في عام 1990 عندما نشر "سينج" كتابه (النظام الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة) والذي تناول فيه مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية تعليمية (Seng, 2004, p8).

ثانياً: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبرز عناصرها

١- مفهوم المنظمة المتعلمة

تعود جذور المنظمة المتعلمة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث ركز "فريدريك تايلور" على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل، فالعامل له دور يمكن أن يسهم في تطوير المنظمة. يعد بيتر سنج (Peter Senge) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة، وقد وصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغب فيها الأفراد العاملون، من خلال تنمية قدراتهم، واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية؛ حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً، وأن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وإمكانياتها، لتشكيل المستقبل الذي ترغب في

تحقيقه، والوصول إليه (العتيبي وإبراهيم، 2015، ص43، Senge & Lannon-Kim، 1991؛ Park, 2008, p271).

حظي مفهوم المنظمة المتعلمة باهتمام الباحثين في العقدين الماضيين ويرجع ذلك إلى تأثرهم ببعض المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية عموماً مثل اقتصاد المعرفة ومجتمع التعلم، والتعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي... الخ. وقد تعددت وجهات النظر وتتنوع في تعريف المنظمة المتعلمة تبعاً لاختلاف المدارس والتخصصات، وتنوع التجارب، وتبعاً للأبعاد التي تناولها الباحثون عند دراسة المفهوم، وفيما يلي عرض لتلك التوجهات:

ركز عدد من الباحثين على امتلاك المنظمة المتعلمة للرؤية والأهداف المشتركة التي يسعى الجميع لتحقيقها، فتُعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلمان: الفردي، والجماعي بشكل مستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي، مع وجود رؤية مشتركة؛ بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة، وفعالية" (عبد الرزاق وعبد العليم، 2013، ص123).

واتجه رأي آخر في تعريف المنظمة المتعلمة في زيادة كفاءة المنظمة لاستشراف المستقبل والاستعداد له، فتعرف أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها، وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته" (Seng & Lannon-kim, 1991, p10).

واتجه رأي آخر إلى تمكين العاملين في المنظمة المتعلمة، لذا رآها على أنها: "المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف المشكلات، وحلها، والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها" (المليجي، 2010، ص235)، وأنها: "المنظمة التي تتعلم جماعياً، وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة المعرفة، واستخدامها وتمكين الأفراد من التعلم داخل المنظمة، وخارجها، واستخدام التقنية، لتنظيم التعلم والإنتاج" (Marquardt, 2002, p2).

وينظر إليها آخرون بأنها مشاركة العاملين في مناقشة مشكلات المنظمة، والإسهام بقدراتهم في إحداث التغيير فتُعرف بأنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص مشكلاتها، ومناقشتها، والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات؛ لإحداث التغيير، والتحسين، لتنمية مهاراتهم، وخبراتهم، ومعارفهم، لتحقيق أهدافهم" (مراد، 2012، ص56).

وركزت بعض التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة على عملية تحفيز أعضائها؛ لتشجيعهم على التعلم، لتوليد أفكار جديدة، فمنهم من عرفها بأنها: "المنظمة التي تُعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتروج لتبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تُوجد قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الفكر الجديدة، ليتكيفوا معها، وليتبادلوها، من خلال رؤية مشتركة" (مراد، 2012، ص56). كما تعرف بأنها: "المنظمة التي استطاعت أن تتسج في كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها (الهلال، 2014، ص137).

ويُعرفها آخرون من خلال التعلم المستمر لأفرادها، حيث تُعرف بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة، والأعمال التي تقوم بها المنظمة، لتحقيق التطوير المستمر (Marsick & Watkins, 1999, p51)، وأنها: "منظمات تتبنى هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم المستمر، وبناءً على ذلك؛ فإن مثل هذه المنظمات ستكون لديها قدرة أكبر على التعلم" (Goh, 2003, p217).

وقد عرف **Peter Senge** المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي يتمكن من خلالها الأفراد باستمرار تحسين قدرتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن نقل المعرفة إلى داخل المنظمة، وتوزيعها على جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة وتحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق تغيير وتكيف في المنظمة، يتناسب مع التغيير في البيئة الخارجية.

تقبل المنظمة المتعلمة التغيير وتضمن وجود تحسين مستمر في ظل وجود منافسة بشكل مستمر في قطاع أو مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة وليس فقط تحقيق التغيير ولكن تقبل التغيير من طرف العاملين في المنظمة .

٢- خصائص المنظمة المتعلمة

ان خصائص المنظمة المتعلمة تنطوي على بعدين هما (على المستوى الفردي ، وعلى المستوى الهيكلي) وهي كالتالي (البغدادي، وآخرون، 2010، ص72-74) :

- ١- تحديد غرض التعلم واكتساب المعرفة.
- ٢- توفير فرص التعلم المستمر.
- ٣- تشجيع الحوار والمناقشة.
- ٤- تشجيع التعاون والتعلم من خلال فرق العمل.
- ٥- تمكين الأفراد اتجاه تحقيق رؤية المنظمة.
- ٦- ربط المنظمة مع بيئتها المحيطة.
- ٧- يشعر العاملون فيها على أنهم يقدمون عملاً مهماً لصالح مجتمعهم.
- ٨- كل فرد فيها معني بالتطوير والتحسين من قدراته الإبداعية.
- ٩- تعتمد هذا النوع من المنظمات على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- ١٠- تستمد الرؤية المشتركة من جميع المستويات الإدارية.
- ١١- العاملون مدعون للتعلم من كل ما يجري في جميع المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد بالحرية.
- ١٢- يعامل كل فرد في المنظمة الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله (غياب مفهوم السلطة والأوامر والعقاب)
- ١٣- يتمتع الأفراد في منظمات التعلم بحرية التجريب والمخاطرة، ولا أحد يخاف من العقاب جراء ارتكاب الأخطاء فالخطأ أداة أخرى للتعلم.
- ١٤- الاتصالات المفتوحة بين العاملين.

١٥- يتمتع هذا النوع من المنظمات بتوظيف التفكير الاستراتيجي في جميع الأنشطة.

١٦- التعلم من المنظمات الأخرى.

١٧- مشاركة الأفراد في بناء سياسات المنظمة التي تتميز بالتعلم.

١٨- وجود قدرة ورغبة كبيرة للعاملين في المنظمة على التعلم.

١٩- وجود منهجية للتعلم وفق سياسات وإجراءات واضحة ومكتوبة وموثقة للتعلم.

٢٠- وجود رؤية مشتركة من أبسط عامل الى المدير العام للمنظمة.

٣- عناصر المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة مجموعة من العناصر من أهمها (سمير، 2013، ص26-27):

١- القيادة: حيث إن القيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة هي غير الأدوار

التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، والتفاعلية، والقرارية).

٢- الشبكية: تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها، ليس

بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط، وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

٣- الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة

تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.

٤- التعلم الاستراتيجي: إن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل

الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق.

٥- الإقبال على المعرفة: إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ميزة

تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المنظمة (البيئة الخارجية) أو

توليد المعرفة من داخل المنظمة.

ثالثاً: أهمية المنظمة المتعلمة وأسس نجاحها

١- أهمية المنظمة المتعلمة:

تتميز فلسفة المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية من خلال ملامح رئيسة عدة؛ من أهمها أنها تعد التعليم جزءاً من أجزاء الوظيفة للأفراد العاملين، وليس أمراً إضافياً تطوعياً، كما تنتظر إلى التعلم باعتباره عملية مستمرة وليس مؤقتاً بمرحلة زمنية معينة، وتتخذ من التعاون كشعار رئيس في كل قضايا المنظمة، وتحت الأفراد العاملين بمساعدة منظماتهم من خلال تطوير أنفسهم، وتركز على ضرورة التعلم من خلال التجارب السابقة، كما أنها في ذاتها منظمة خلاقية ومبدعة حيث تقدر الإبداع والابتكار وتشجعه، وهي أيضاً منظمة مثيرة لكل فرد أن يكون أحد أعضائها (الرشدان، 2011، ص505).

تناول عدد من الباحثين أهمية المنظمة المتعلمة، ويرى بعضهم أن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة ضرورة حتمية لما لها من أهمية كبيرة في (السكرانة، 2011، ص298):

- ١- تنمية التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تتسبب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر؛ مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة.
- ٢- تكييف المنظمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها، والتي تشير إلى الأنماط والأمر المتغيرة، وتعمل على فهمها، ومن خلال التفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.
- ٣- تعليم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات، ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما يمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم.
- ٤- توفير المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة بالخوف من الخطأ؛ لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.
- ٥- تشجيع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

٦- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة، وتحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها، وتقوم بالتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات الجديدة، وقياس نتائج التغيير.

ويرى آخرون أن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على (Yadav & Agarwal, 2016):

- ١- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- ٢- تطوير العلاقات مع الزبون.
- ٣- تجنب الانحدار التنظيمي.
- ٤- تحسين جودة المنتجات والخدمات، وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً.
- ٥- تطوير وتعزيز الإبداع وتعزيز الروح الإنسانية.

٢- أسس نجاح المنظمة المتعلمة

يستلزم تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس، أهمها (العنزي، 2019، ص65):

- أ- الأفكار الجديدة: إذ يعد توليد الأفكار الجديدة والخلقة مصدر النجاح الرئيسي للمنظمات المتعلمة، لذا يتوجب أن تقوم هذه المنظمات بالاعتماد على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرون على اقتناص المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة.
- ب- القيادة الفاعلة: إذ يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي من شأنها تشجيع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة، وهناك عدد من المهارات الواجب توافرها في قيادة منظمات التعلم، منها:

- بناء رؤية مشتركة: وهذا يتضمن العمل بروح التعاون على قائمة الأهداف.
- تحفيز النظرات الشخصية: من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل شخص.
- التواصل وطلب المساعدة من الأقسام والوحدات الأخرى.
- بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا العملاء.
- التأكيد على الرؤى الإيجابية لأعلى التهديدات.

ج- القدرة على التكيف: إذ يحدث التكيف عند اتخاذ قرارات عن طريق تبني فكرة جديدة، لذا، ينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع كل ما هو جديد في البيئة الخارجية والداخلية ابتداءً بالتكيف مع الأفكار الجديدة، ووصولاً إلى التكيف مع المتغيرات في استراتيجية المنظمة وثقافتها.

د- الذاكرة التنظيمية: وتمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة. فمن المفترض أن تحوي الذاكرة التنظيمية كل البيانات والمعلومات والمعارف والمشاهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترات عملها.

رابعاً: نماذج المنظمة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وبعد أن تنبّهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، وهناك عدد من نماذج المنظمة المتعلمة، والتي أعدها مجموعة من الباحثين في هذا المجال، وتحاول تلك النماذج أن تكون بمثابة خارطة طريق وخطة عمل لتحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، ويتكون كل نموذج من هذه النماذج من مجموعة من العناصر التي تمثل في مجملها مراحل أو خطوات الانتقال أو التحول إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي أهم هذه النماذج:

١- نموذج (7-S Model) 1988:

طبقت العديد من المؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح هذا النموذج، والذي يعد من أهم نماذج المنظمة المتعلمة، لذلك طبقته مؤسسات تعليمية، وتبنته "كلية سينكلير المحلية" بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1988، للتحول إلى كلية متعلمة، وهو نموذج مكون من سبعة أبعاد: وكل بعد من هذه الأبعاد يبدأ بحرف (S) لذلك سمي بنموذج 7S، وهذه الأبعاد كالتالي (Ravanfar, 2015, p7-9):

- الهيكل أو البناء التنظيمي (Structure) : وهو شكل المنظمة أو هيكلها الذي يدعم رؤيتها واستراتيجيتها للتحول إلى منظمة متعلمة.

- الاستراتيجية (Strategy): وهي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والمستفيدين والمنافسين.
- النظم (Systems): ويشتمل على العمليات الداخلية داخل المنظمة، والمتمثلة في مجموعة الإجراءات وخطوات سير العمل داخل المنظمة.
- النمط أو الأسلوب (Style): ويمثل الثقافة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة، أو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة فلسفة المنظمة، كما يعكس الأسلوب القيادي داخل المنظمة.
- العاملين (Staff): ويركز بشكل كبير على العمليات التي يتم من خلالها استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير الأفراد العاملين، بالإضافة إلى برامج التنمية المهنية المستدامة.
- المهارات (Skills): وتمثل مجموعة القدرات والكفايات التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد العاملين بالمنظمة.
- القيم المشتركة (Shared Values): وتشتمل على المفاهيم العامة، والقواعد والأعراف السائدة في المنظمة، والتي تؤثر في قراراتها الرسمية وأهدافها.

٢- نموذج سينج (Senge Model)

يعتبر سينج (Peter Senge) صاحب هذا النموذج من رواد دراسة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقد قدم هذا النموذج سنة 1990 ، واعتمد 5 أسس يشترط الالتزام بها للتحويل إلى منظمة متعلمة وهي (عبد القادر، 2011، ص178-180) :

- التفكير التنظيمي: يقوم هذا المنهج على الاعتماد على الكل بدلا من الجزء، وكذا التركيز على العلاقات التي تربط بين أجزاء النظام.
- التمييز الشخصي: يعتمد هذا الأساس على توضيح الرؤية الشخصية بدقة والنظر إلى الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود ويعمل على تحقيق ما يطمح إليه الفرد
- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة، أو تحديد هدف واحد للمستقبل.

- **فرق التعلم:** وهي العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون بها.

٣- نموذج (Marquardt):

توصل (Marquardt) بعد تجاربه الطويلة في مجال التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات في 1996 إلى تقديم نموذج يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي (Learning Organization) وبناء المنظمة المتعلمة وهي (عبد القادر والنعمي، 2011، ص180):

- **نظام التعلم في المنظمة (Learning):** يعتبر أساسا جوهريا للمنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها وتتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.
- **مكونات نظام التنظيم (Organization):** يتكون هذا النظام من أربعة عناصر وهي (الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي) ، وهي عناصر لها تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة وكذا تحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم للمرؤوسين.
- **نظام الأفراد (People):** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري، لذا يعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة الفرعية ويتمثل جوهره في تمكين الأفراد وزيادة قدراتهم على التعلم.
- **نظام المعرفة (Knowledge):** ويتمثل في النظام الفرعي المسئول عن إدارة عمليات المعرفة ويشمل مجموعة من العمليات وهي: (توليد المعرفة، اكتسابها، تخزينها، تحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، نشرها والمصادقة عليها).
- **التقنية أو نظام التكنولوجيا (Technology):** يتألف هذا النظام من الأجهزة والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن هذا النظام جميع الأنظمة اللازمة

لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها، كما يشمل الأدوات الالكترونية والطرق الحديثة للتعلم.

٤- نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins Model):

حاول كلا من مارسك وواتكنز تقديم نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة، من خلال دراستهما التي قاما بها في 1993م والتي يقوم على تعريفهما للمنظمة المتعلمة على عنصرين أساسيين هما: الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع المستويات (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) وحسب هذا النموذج كل عنصر من العناصر السابقة ينقسم بدوره إلى مجموعة من العناصر الفرعية تتداخل فيما بينها مكونة الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة (سمات المنظمة المتعلمة) وهي:

(زايد وآخرون، 2009، ص5-6):

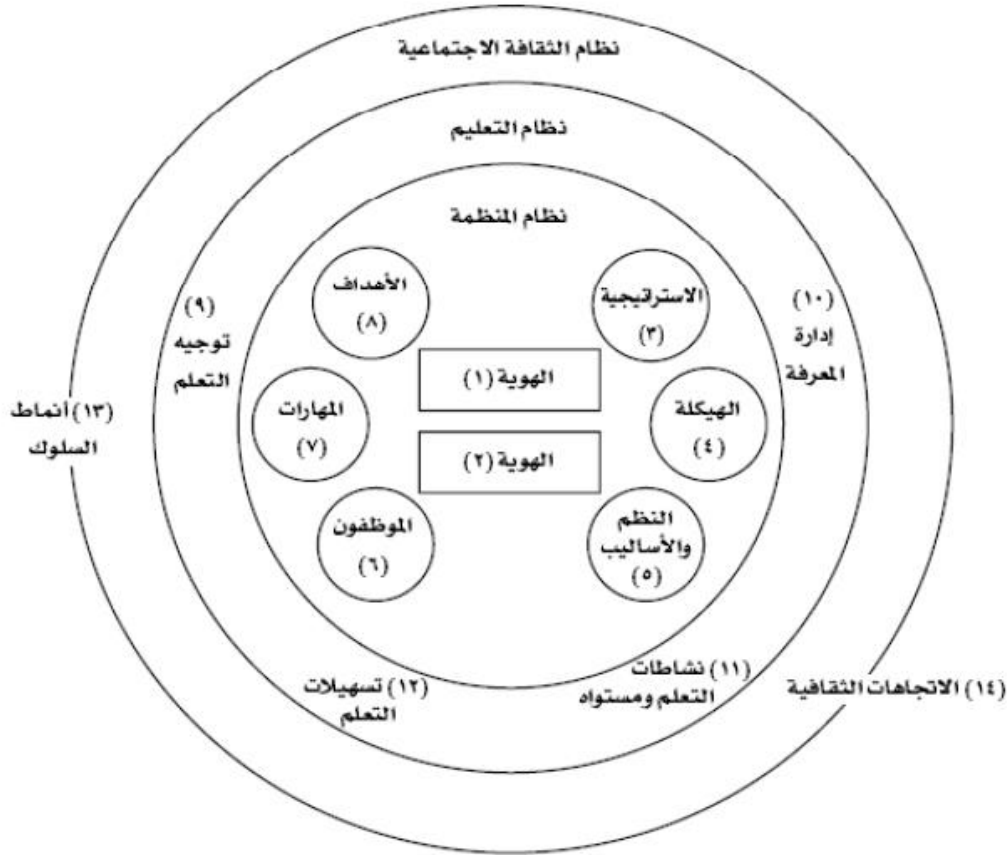
- خلق فرص للتعليم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية.
- استخدام هياكل تنظيمية مرنة وأفقية وأقل هرمية ومتصلة عبر الوظائف.

٥- نموذج العتيبي، 2000:

أطلق العتيبي في بناء نموذج من أن مفهوم المنظمة المتعلمة الذي أصبح خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق، وهذه المداخل ساعدت المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول

من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم، يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات، وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أطلق على نموذج "تقويم المنظمة المتعلمة" وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة، وممارستها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية، من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم، ويتضمن نموذج ثلاثة نظم رئيسة (نظام المنظمة، نظام التعليم، نظام الثقافة الاجتماعية)، وأربعة عشر متغيراً، كما في الشكل التالي:

شكل (5.2): نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة



المصدر (Al-Otaibi, 2000, p116)

ويتضح من الشكل السابق أن نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة يتكون من ثلاثة

نظم رئيسة وأربعة عشر متغيراً، وهي كالتالي (Al-Otaibi, 2000, p116):

- **نظام المنظمة:** ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية والرؤية والاستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسية).
- **نظام التعليم:** ويتضمن أربع متغيرات هي (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
- **نظام الثقافة الاجتماعية:** ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

٦- نموذج مايلونين (Moilanen)

اقترح هذا النموذج من طرف مايلونين في 2001 لتفسير المنظمة المتعلمة اعتمادا على ما قدمه كل من: ارجريس وشون (1978) ، وسنج (1990) ، وبيدلر (1991) ، ومارسيك وواتكينز (1996) ، حيث خلص إلى نموذج مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي (صباح، 2010، ص21) :

- **القوى المحركة أو القوى الخارقة:** ويقصد به الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على التعلم.
- **تحديد الهدف:** الرؤية التنظيمية والأهداف المشتركة.
- **الاستفهام:** وهو السبيل للتعرف على طبيعة البيئة الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية.
- **التمكين:** وهي استخدام الأساليب التي تساعد الأفراد على التعلم وتعزيزه ضمن فريق.
- **التقويم:** ويعني الاهتمام بالنتائج بما يتلائم وخطط التطوير التنظيمي.

٧- نموذج جايمس (James)

ظهر هذا النموذج عام 2003 على يد الباحثة (James) ، وقد أطلقت عليه اسم شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web) وركز على التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة ، وجاء كرد فعل على الانتقادات التي قدمتها الباحثة للنموذج التقليدي للمنظمات والذي يعتمد على الأوامر والسلطة ، والتركيز على التخصص ، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير

المتسارع، ويأخذ هذا النموذج الشكل التالي: (نموذج جايمس James Model)

شكل (6.2): نموذج جايمس (James)



المصدر : (عبد القادر وآخرون، 2011، ص178).

وحسب هذا النموذج مكونات المنظمة المتعلمة هي (عبد القادر وآخرون، 2011، ص181):

- ❖ القيادة: تتوفر القيادة في المنظمات المتعلمة في جميع المستويات وتركز على التعلم والتعليم.
- ❖ الثقافة: الثقافة في هذه المنظمات متجددة تهدف للتحسين المستمر والتكيف مع جميع المستويات مع جميع المستويات وتبرز من خلال: المساواة والعدالة والمكافآت.
- ❖ نشر الاستراتيجيات: فالاستراتيجية هنا ليست من تخصص الإدارة العليا، إنما تأتي من الأفكار الجدية لكل المستويات، وقد تأتي من صناع المعرفة.

❖ دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة عموديا وأفقيا، وتعكس عملية الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمل والأفراد، والنظم، العمليات التي تربط المنظمة.

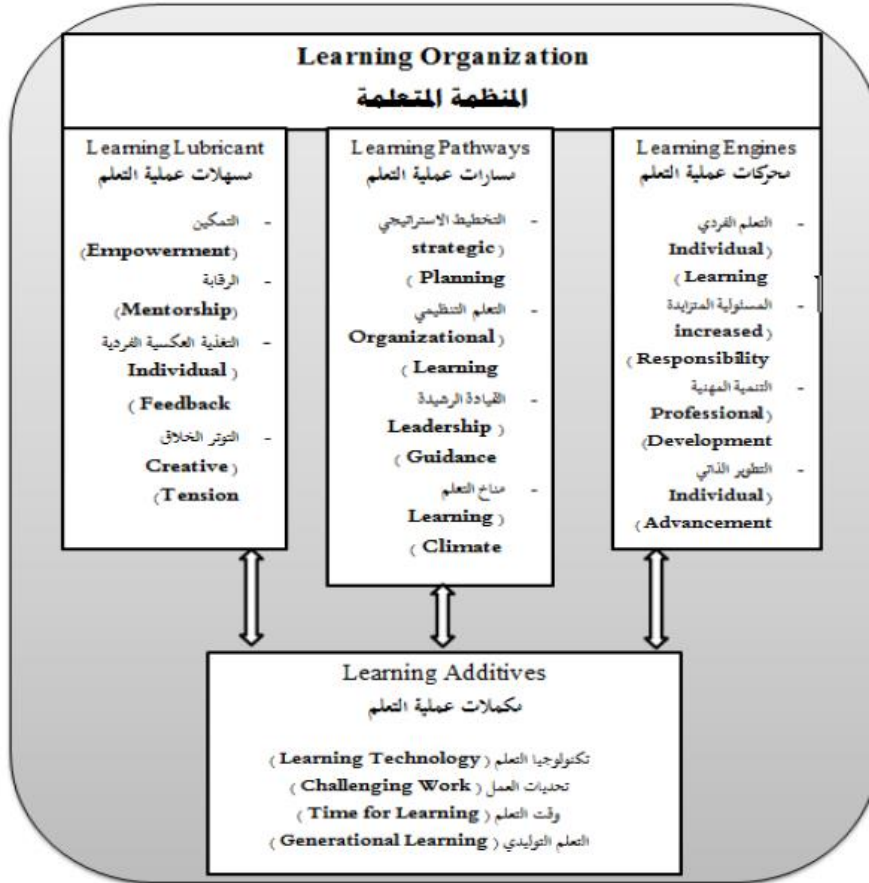
❖ البناء الأفقي: حيث تمثل المنظمة بناء متحد شبه مستقل، حيث تنتقل التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تحدد طرق انجاز الأهداف.

❖ صناع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسئول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة وهم يطورون مهاراتهم بصفة دورية ويكتسبون مهارات جديدة ، وقد أطلقت الباحثة على نموذجها (4BS) كونه يتكون من العناصر التالية : المعتقدات Belifes ، التوازن Balance ، اللامحدودية Unbounded ، السلوك Behavior ، بحيث يركز هذا النموذج على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن مما يؤدي إلى تحسين صنع القرار ، كما أن التفاعل بين عناصر النموذج يوجه سلوك القادة والعاملين في المنظمة نحو اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها ، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار وإجراء التجارب والتحسين المستمر للمنظمة.

٨- نموذج (Donna Seligman & Col Robert)، 2013:

في عام 2013 قام كل من Donna Seligman & Col Robert ببناء نموذج للمنظمة المتعلمة لجامعة Defense Acquisition University بالولايات المتحدة الأمريكية والشكل التالي يوضح أبعاد هذا النموذج والعلاقات الحاكمة والضابطة فيه:

شكل (7.2): نموذج Seligman & Robert للمنظمة المتعلمة



المصدر (Seligman & Robert, 2013, p14)

ملاحظة الشكل تم أخذه كصورة كما هو من المصدر

ويبين الشكل السابق أبعاد هذا النموذج، والتي يمكن إجمالها في أربعة أبعاد رئيسية،

وكل بعد يحتوي على عدة عناصر فرعية، وذلك كما يلي (Seligman & Robert, 2013, p7-20):

البعد الأول: مسارات أو الطرق الرئيسية لعملية التعلم، تشتمل على العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التعلم التنظيمي.
- القيادة الرشيدة.
- مناخ التعلم.
- البعد الثاني: محركات عملية التعلم، وتشتمل على العناصر التالية:
 - التعلم الفردي.
 - المسؤولية المتزايدة.
 - التنمية المهنية.
 - التطوير الذاتي.
- البعد الثالث: مسهلات عملية التعلم، وتشتمل على العناصر الآتية:
 - التمكين.
 - الرقابة.
 - التغذية العكسية الفردية.
 - التوتر الخلاق.
- البعد الرابع: مكملات عملية التعلم، وتشتمل على العناصر التالية:
 - تكنولوجيا التعلم.
 - تحديات العمل.
 - وقت التعلم.
 - التعلم التوليدي.

خامساً: نشاطات المنظمة المتعلمة وركائزها:

١- نشاطات المنظمة المتعلمة:

أشار (Garvin, 1998) إلى أن المنظمة المتعلمة ماهرة في خمسة أنشطة رئيسية، وكل واحدة من هذه النشاطات لها منظومتها العقلية الخاصة بها، ومجموعة أدوات، ومدخل سلوكي، ويضيف أيضاً أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة والمساندة لهذه النشاطات

ودمج بعضها ببعض تكاملياً في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفاعلية أكبر، وهذه النشاطات الخمسة هي (اللحام، 2020، ص24-25):

١- حل المشكلات نظمياً: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية وينطلق من الحقائق التالية:

- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، وتؤدي نظم دعم القرارات وغيرها من النظم دوراً بارزاً في هذا المجال من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل عملية وإحاطة شاملة بالأمر وغيره من التسهيلات.

- يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار، ويتطلب ذلك بناء قواعد ضخمة وكفؤة في هذا المجال.

- يستعمل أدوات إحصائية بسيطة.

٢- التجريب: ويشمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها، وضمن هذا النشاط فإن استخدام المنهج العلمي أمر أساسي، ويختلف هذا النشاط عن سابقه من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

٣- التعلم من التجارب السابقة: ينبغي على المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظمي، كما ينبغي على المنظمات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يسمح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها، وهذا يمثل بناء الذاكرة التنظيمية وتوريثها جيلاً بعد جيل، وضمان عدم فقدان الخبرات والمعارف والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة، وتدعم نظم المعلومات هذه مهمة من حيث التخزين، أو الاسترجاع أو المحاكاة وتقديم النماذج والتنبؤات وغيرها.

٤- التعلم من الآخرين: إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي فقط، بل إن الأفكار والإبداعات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيش

فيها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار، ومحفزاً للتفكير الإبداعي، وهذا يحتاج إلى تسهيلات المشاركة الواسعة داخلياً وخارجياً اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٥- نقل المعرفة: ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثراً إيجابياً أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد، وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في نقل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة والشفوية والمرئيات والصوتيات والزيارات الميدانية.

٢- التحول إلى منظمة متعلمة

من وجهة نظر سينج فإنه لا يمكن التحول إلى منظمة متعلمة إلا باعتماد خمسة ركائز أساسية وهي (Zouaoui & Chelbi, 2005, p278) :

أ- **التمكن الشخصي:** فتعلم المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعلم الأفراد، وذلك من خلال الاستمرار في توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها و شحن الطاقات ومنح الأفراد حرية أكبر ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (بلعلي، 2014، ص177).

ب- **النماذج الذهنية:** الهدف منها توجيه الأفراد للتفكير وتحديد وتعديل نظرتهم الداخلية للعالم، بحيث تساهم الخرائط في صناعة أنشطتهم وقراراتهم وذلك من خلال اعتماد علم الحدث (Science the action).

ت- **الرؤية المشتركة:** الرؤية المشتركة هي أساس روح الجماعة وتقوم على البناء والتفاهم المشترك.

ث- **التعلم ضمن فريق:** بحيث يتحول الفريق إلى وسيلة إدراك واستكشاف، بحيث يسمح لنا التعلم هنا بالتحكم في طريقتين للحوار: الحوار والمناقشات الخبيرة والتي تسمح بخلق طريقة جديدة للإنصات ودفع الأفراد للتخلي عن الأحكام المسبقة وبالتالي سيؤدي هذا إلى الحفاظ على الملاحظة الجماعية المتبينة.

ج- التفكير النظامي: هو عملية اكتشاف وتشخيص القوى المساعدة على حل المشكلات بعمق ، وذلك من خلال أشكال توضح لنا بدقة أبعاد المشكلة وتركز هذه العملية على نظرة شاملة لجميع أبعاد العملية.

سادساً: المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة:

١- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

يرى براون (Brown, 2001) أن هناك خمسة فروق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة، وهي (خضر، 2008، ص26-27):

١- شكل التنظيم: فالهيكل التنظيمي العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمنظمة.

٢- طبيعة المهام والوظائف: فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى.

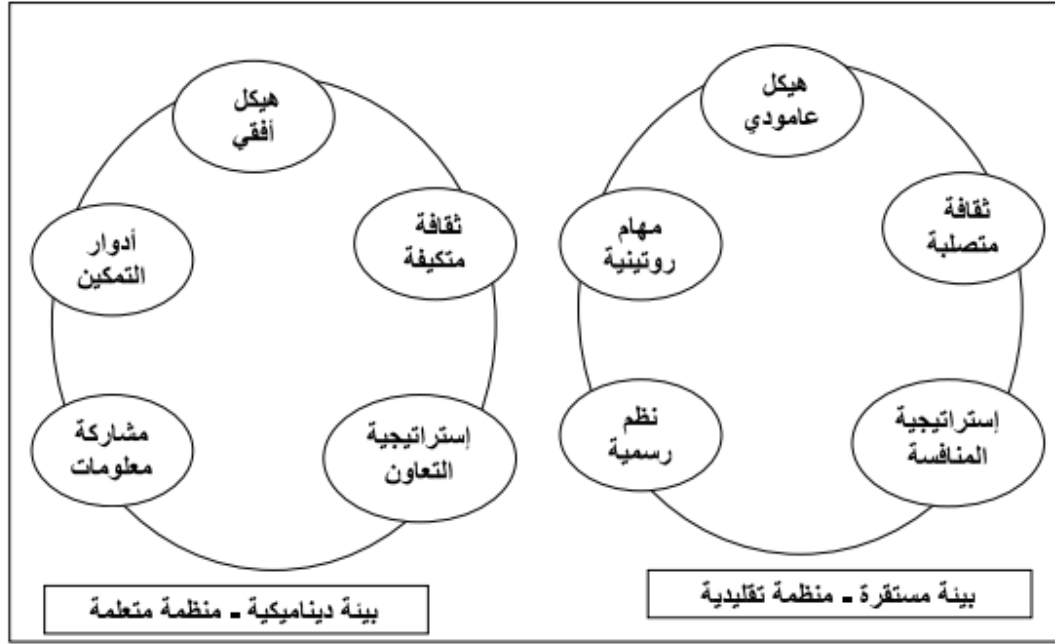
٣- أنظمة الرقابة: تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.

٤- استراتيجية المنظمة: من خلال إيجاد استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد والعاملين وتشاركهم في تطوير استراتيجياتهم، وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات والحلول الأفضل للمشكلات وإتاحة الفرص الأكثر من أجل التعلم.

٥- الثقافة التنظيمية: للمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتفاهات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحث عليه وتسعى إلى إشاعته فإنها تكون عنصراً هاماً وإيجابياً في المنظمة لتتكيف وتتطور.

ويلخص (العلي وآخرون، 2009)، المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة من خلال الشكل التالي (العلي وآخرون، 2009، ص133):

شكل (8.2): مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر: (العلي وآخرون، 2009، ص133)

ويشير الشكل السابق إلى أن الهيكل العمودي لا يتناسب مع المنظمة المتعلمة، لأنه لا يوجد مسافات بين أعضاء التنظيم، بينما الهيكل الأفقي يسمح بتدفق العمليات ويزيل الحدود بين الأعضاء ويؤسس فرق العمل المتوجهة ذاتياً، أما المهام فيلاحظ الانتقال من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين إذ تصبح المهمة جزءاً من العمل الذي يسند إلى الشخص، ويسمح له باستخدام مقدراته وحرية التصرف لمقابلة الهدف، وترتقي المنظمة، المتعلمة إلى مشاركة المعلومات وتوسع نطاق المشاركة بها مما يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى من حيث اتخاذ القرار، وفتح قنوات الاتصالات، مما يتيح فرص التعلم من الجميع للجميع، كما تسعى المنظمة المتعلمة إلى تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير استراتيجية التعاون، مما يتيح لهم فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، كما يعد الانتقال من

الثقافة المتصلة إلى الثقافة المتكيفة، من ضرورات التغيير التنظيمي لذا تشجع المنظمات المتعلمة على الانفتاح وإزالة الحدود، واتخاذ المخاطرة منهجاً للعمل لمقابلة حاجات التغيير (خضر، 2008، ص28).

٢- منهجية المنظمة المتعلمة في التغيير:

تتبنى المنظمة منهج التغيير الشامل والدائم لمواجهة البيئات المضطربة من خلال التغيير التنظيمي الآتي (الفار، 2020، ص35-36):

١- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: حيث الهيكل العمودي يوجد نوع من المسافات ما بين المدير والعاملين في حين أن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً.

٢- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي يوفر المسؤولية ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة.

٣- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: المعلومات حول أداء الشركة وأوضاعها المالية وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة في المعلومات يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.

٤- من استراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على جميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجيدة، فهم من يعرف الحاجات والحلول، والمشاركة في عمل الاستراتيجية مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف حتى مع المنافس.

٥- الانتقال من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة متطلبات المستقبل.

٣- خطوات تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة:

ليس هناك طريقة محددة يمكن اتباعها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وقد استطاع كلين وزميله سوندرس (Kline & Saunders, 1998) وهما مستشاران للتدريب والتطوير لعدد من المنظمات أن يقترحا عشر خطوات من أجل تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، ومن خلالها نستطيع تطبيق نماذج المنظمة المتعلمة، وهذه الخطوات كالآتي (المحاسنة، 2013، ص35-40):

١- تقييم ثقافة التعلم في المنظمة: إن الثقافة المغلقة القائمة على كبت إرادة وحرية العاملين وإشاعة الخوف في مكان العمل، والربط بين الخطأ والعقاب، وإلقاء اللوم، وانخفاض مستوى الثقة بين القادة والعاملين، تؤدي إلى مناخ تنظيم عاجز عن مواجهة الحقيقة ومعرفة ما يفكر فيه الآخرون وتقبله، وللخروج من هذا المأزق لا بد أن يسود نوعان من التقدير: الأول مؤسسي والثاني فردي (Kouzes, 1995).

٢- تشجيع الإيجابيات لتحقيق التغيرات المؤدية إلى بناء المنظمة المتعلمة، وهنا تستخدم كافة التقنيات الجدية من أجل تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد في المنظمة، ليتعلموا التفكير الإيجابي ويكونوا أكثر إيجابية في سلوكياتهم تجاه بعضهم البعض، وتجاه العالم الخارجية، وذلك من خلال إعادة صياغة السلبيات الموجودة في المنظمة التقليدية نحو إمكانية التقدم الكامنة فيها (المحاسنة، 2013، ص36).

٣- توفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير: إذ يُعد التفكير مهارة متعلمة تزدهر وتنمو في المناخ الإيجابي المساند للتفكير، لذا فإن التحدي الحقيقي للمنظمات المتعلمة يتمثل في توفير مناخ يدفع الجميع إلى البحث عن السبل التي تمكنهم من القيام بمهام أعمالهم بشكل أفضل.

٤- مكافأة المجازفة: إن اتخاذ المخاطر العقلانية أصبح مطلباً ملحاً للنجاة في بيئة الاقتصاد العالمي التنافسي السريع القلب والتحول؛ لأن إهمال المخاطر لا يحمي أو يقي منها، ولا يجعلها تذهب بعيداً بل يزيد من الخطر، فالمجازفة والمخاطرة أصبحت ضرورية لتحقيق النجاح.

٥- مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر للآخرين، وهي خطوة مهمة ينمي فيها الأفراد مقدراتهم على كشف المواهب وتطويرها، وتقويمها، في إطار من الزمالة الجماعية، فملاحظة المواهب والمقدرات الكامنة لدى الآخرين تعد مهارة ذات قيمة عالية داخل العمل وعلى الأفراد أن يمارسوها.

٦- تركيز قوة التعلم في العمل: إذ تحرص المنظمات على الاستثمار في التعلم التنظيمي، الذي يتيح للأفراد استخدام عقولهم بشكل جيد، وبكفاءة عالية، انطلاقاً من أن كل الأفراد قادرون على التعلم وأن الموهبة يمكن تنميتها وتطويرها لدى أي شخص.

٧- تحديد الرؤية: يعتمد تحديد الرؤية المشتركة للمنظمة، وضمان نجاحها على العمل الجماعي، ويتم بالتعاون عبر دمج الآراء في رأي واحد يكون أكثر إثراءً بالاحتمالات من الرؤية الفردية.

٨- توظيف الرؤى: من خلال تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية.

٩- ربط الأنظمة: تساعد نظرية النظم في معرفة كيفية عمل العناصر المتفاعلة معاً في الموقف المعقد، فأى مشكلة أو خلل نظامي أو منهجي يحدث عندما يعجز الأفراد عن تحويل مواهبهم ووظائفهم إلى نظام مثمر كامل.

١٠- العرض على الجمهور: إن الصور الثابتة التي تعكسها المنظمات المتعلمة والتي طورها موظفوها، لن تبدو فعالة دون تدريبهم على أداء أدوارهم وأفعالهم بشكل جيد حين يقفون أمام جمهورهم، فالتمثيل شديد الإقناع يعبر على أن الممثل يعيش دوره ويصدق (المحاسنة، 2013، ص40).

سابعاً: مبررات ومعوّقات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

١- مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

إن التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الذي رافق العقود الأخيرة كان سبباً في التغيير في بيئة عمل المنظمة وانتشار المنافسة، مما تطلب وجوب استيعابها لعملية التعلم المستمر،

وتمكين العاملين لمواجهة تلك التغييرات، وفيما يأتي مبررات التحول إلى المنظمات المتعلمة (Marquardt, 2002, p1؛ سراج، 2020، ص47):

- العولمة: سهلت العولمة قدرة المنظمات على المنافسة، مما تطلب منها أن تكون منظمات متعلمة لتستطيع التنافس بنجاح.
- تكنولوجيا المعلومات: أدت الثورة في تكنولوجيا المعلومات على تغيير أسس المنافسة بشكل جذري، مما استوجب إدارتها على أساس استراتيجي وهو أسلوب المنظمة المتعلمة.
- التغيير في أساليب العمل: تغير أسلوب عمل المنظمات، فأصبح العاملون فيها يعملون دون أن يتقابلوا من خلال العمل عن بعد، لذا وجب على المنظمات إعادة هندسة عملياتها الإدارية لابتكار أنماط إدارية تمكنها من إدارة التغير المستمر.
- المعرفة التنظيمية: تعد المعرفة من أهم موارد المنظمة، فهي أساس تحقيق النجاح التنظيمي وهي ضرورية لتمكين العاملين وتحسين أدائهم وتحقيق التميز التنافسي.
- تطور توقعات العاملين: تزداد قيمة المنظمات من خلال امتلاكها للعاملين الذين يمتلكون المعرفة التي تزداد قيمتها بالممارسة والاستخدام على عكس الموجودات الأخرى التي تتناقص قيمتها بزيادة الاستخدام، ويعد ذلك من متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

٢- معوقات بناء المنظمة المتعلمة:

من بين هذه المعوقات جمود الهياكل التنظيمية، المركزية في اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي الرأسي، غياب القيادة الواعية، النظرة الجزئية تجاه المشكلات، عدم فهم التعلم التنظيمي بشكل صحيح، زيادة الأعباء الوظيفية، عدم توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة اللازمة للتحول (بن فرحات، 2015، ص83).

ومن بين العوامل التنظيمية التي تعيق بناء المنظمة المتعلمة ما يلي (الرشودي، 2007، ص295):

- ضيق الوقت الذي يخصصه الرؤساء للتطوير التنظيمي.
- الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

- غياب الرؤية المستقبلية لتطوير المنظمة.
- قلة الموارد البشرية المتاحة للبحث والتطوير.
- قلة ممارسة الأفراد والمنظمات لعامل التجربة.
- تشكيل فرق عمل غير متجانسة.
- فرض الرؤى المستقبلية للتطوير التنظيمي من الإدارة العليا دون إشراك العاملين في صياغتها.
- عدم توفر التقنيات الحديثة لتيسير عملية التعلم التنظيمي.
- إغفال المراجعة المستمرة للأهداف المسطرة للتأكد ملائمتها لاستراتيجية المنظمة المتعلمة.
- تطبيق نظام العقاب والتأديب على النتائج الغير الإيجابية مما يقلل الرغبة في التطوير.

ثامناً: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

يمكن أن تصور العلاقة بين بناء إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة على أنها علاقة تبادلية، وفي حالة من الترابط والانسيابية، ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة. ولكي تكون المنظمة المتعلمة لا بد من توافر إدارة المعرفة، التي تكون تابعة للمنظمة المتعلمة (ماضي، 2010، ص49).

والتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة، توزيعها ونقلها حفظها وتغذيتها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، والمتعاملين معها (النعيمة، 2012، ص183).

التعلم التنظيمي: هو العملية التي يمكن من خلالها لأفراد المنظمة التطوير وكشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات واستراتيجيات وإجراءات وطرق العمل بالمنظمة.

١ - نقاط التشابه بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:

من خلال ما سبق في هذه الدراسة (الجزء النظري) يمكن استنتاج مجموعة نقاط مشتركة بين المصطلحين (فاسي، د.ت، ص 347) :

- أ- يعتمد النموذجين على جمع المعلومات واستخدامها ونقلها ونشرها.
- ب- سواء تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة، يشترط على المنظمة امتلاك قاعدة بيانات، أو بنك معلومات يشتمل كل المعارف المحصلة سواء كانت من الخارج أو من التجارب السابقة للمنظمة.
- ت- تشارك المعلومات والخبرة يعتبر أساسا سواء في إدارة المعرفة أو المنظمة المتعلمة فيجب على كل فرد في هذا النوع من المنظمات أن ينقل معرفته إلى الآخرين.
- ث- يعتمد اتخاذ القرار في النموذجين على المعلومة والمشاركة ، بحيث لا يعتبر القرار وحتى الأهداف والرؤية المشتركة حكرا على الإدارة العليا كما يظهر ذلك في المنظمات التقليدية.
- ج- يتمتع العاملون في هذين النوعين من المنظمات بحرية أكبر بحيث يختارون الطريقة التي يؤدون بها الأعمال ويكون الأساس هنا ليس طريقة القيام بالأعمال إنما النتائج المتوصل إليها .
- ح- المنظمة المتعلمة وكذا المنظمة المعتمدة على إدارة المعرفة هي منظمات مشجعة على الإبداع والابتكار، كونها تعتمد منح العاملين حرية أكبر مما يؤدي مما يؤدي إلى تمكينهم وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرار وتحديد الهدف والرؤية مما يعتبر حافزا لدفعهم نحو العمل أكثر وبالتالي الإبداع والابتكار.
- خ- هذا النوع من المنظمات لا يعترف بالفشل، ويقر الأخطاء ولا يجرمها ويعتبرها بداية كل نجاح ، فهي أساس للتعلم بالنسبة للمنظمات المتعلمة ، ومصدر للمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية القادمة فيما يتعلق بإدارة المعرفة ،فالفشل لهاذين النموذجين من المنظمات أساس النجاح.

٢ - نقاط الاختلاف بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

- برغم التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أن هنالك اختلافا جوهريا بينهما وهو:
إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة يقومان على مبدأ نشر المعرفة وتبادلها إلا أن المنظمات المتعلمة يقوم التعلم فيها على نقل المعرفة الضمنية وليس الصريحة، تلك المعرفة التي من الممكن أن ينقلها العمال خارج المنظمة معهم باستقالتهم أو تقاعدهم أو حتى وفاتهم
- بينما تنتقل ضمن مفهوم إدارة المعرفة المعارف الظاهرة أو المصرح بها، وهي متاحة للنقل والتخزين ويقدمها أصحابها وينقلوها للآخرين بكل سهولة، هنا يكمن الفرق مما يدفع للاستنتاج بأن المنظمة المتعلمة ما هي إلا نموذجا أكثر تطورا وأكثر استخداما واستثمارا للمعرفة المتاحة وغير المتاحة.

٣ - الأبعاد المساعدة على الانتقال من إدارة المعرفة إلى المنظمة المتعلمة.

- تتمثل أبعاد الانتقال في أربعة أبعاد أساسية يمكن تقديمها فيما يلي (بلعلي، 2014، ص180):
- أ- البعد التكنولوجي: يعتمد هذا البعد على تسيير واستخدام الآليات من نظام معلومات مضافا إليه الوسائل اللازمة لاستخدام ومشاركة المعرفة.
 - ب- البعد التنظيمي: ويتعلق هذا الأمر بالهياكل المختلفة حيث يتحول الهيكل من هيكل تقليدي إلى هيكل حديث، يتكون من مستويات تنظيمية أقل وتغيب فيه خطوط السلطة، ويعتمد نظام تعلم يحفز خلق ومشاركة المعرفة.
 - ج- البعد الاستراتيجي: ويرتكز هذا البعد أساسا على تسيير محفظة معارف المؤسسة وكيفية استخدامها والاحتفاظ بها، ففي إدارة المعرفة نحفظ بالمعرفة في قواعد المعرفة بينما المنظمة المتعلمة تحتفظ بالمعارف والخبرات السابقة فيما يسمى الذاكرة التنظيمية، لذلك لكي تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة يجب أن تمتلك ذاكرة تنظيمية.

د- بعد الهوية: هنا على المؤسسة أن تطور ثقافة وهوية تعليمية، بحيث تصبح المنظمة قادرة على مبدأ تشارك المعرفة وخاصة الضمنية منها، وهذا يتطلب عملاً وجهداً كبيراً، فنظراً لصعوبة تغيير قيم وهوية المؤسسة يعتبر هذا البعد الأكثر صعوبة.

٤- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. (دروازي، 2016، ص90)

المنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين أن مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.

الفصل الثالث

منهجية وأداة الدراسة

Study Methodology & Tool

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المبحث الأول: منهج ومجتمع الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين من مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدير إداري)، حيث شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، حيث تم توزيع (150) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (135) استبانة بنسبة استرداد بلغت (90%)،

ثالثاً: عينة الدراسة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وتم إدخالهم في التحليل النهائي.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية " حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم الجامعة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن إدارة المعرفة، ويتكون من 30 فقرة، موزع على 5 مجالات وهي:

المجال الأول: تشخيص المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: توليد المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: تخزين المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: توزيع المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: تطبيق المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن المنظمة المتعلمة، ويتكون من 83 فقرة، موزع على 10 مجالات وهي:

المجال الأول: الابتكار، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: التعلم المستمر، ويتكون من (11) فقرات.

المجال الثالث: المشاركة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: التمكين، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس: الميزة التنافسية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال السادس: الهيكل الأفقي المرن، ويتكون من (8) فقرات.

المجال السابع: الاتصالات المفتوحة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثامن: فرق العمل، ويتكون من (6) فقرات.

المجال التاسع: دعم التدريب، ويتكون من (9) فقرات.

المجال العاشر: القيادة التعليمية، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1.3):

جدول (1.3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانياً: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " دور إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة

" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

١- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

٢- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

٣- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

٤- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٥- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

٦- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

٧- تم عرض الاستبانة على 10 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال في الجامعات الجزائرية والفلسطينية.

٨- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (3).

ثالثاً: صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

١- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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 نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " إدارة المعرفة "

جدول (2.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تشخيص المعرفة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
١	0.000	.846*	تعتمد الجامعة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)
٢	0.000	.830*	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات

الداخلية		
٣	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعة الداخلية والخارجية	.806* 0.000
٤	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الإبداع	.820* 0.000
٥	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت	.813* 0.000
٦	تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية	.805* 0.000

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

يوضح جدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تشخيص المعرفة والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " توليد المعرفة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
٧	0.000	.811*	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية
٨	0.000	.826*	تتبع الجامعة في توليد معارفها أسلوب المعالجة النظامية

		للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل	
٩	تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	.813*	0.000
١٠	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها ورش التعليم النظامي	.691*	0.000
١١	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية "سيناريوهات التعلم" في توليد معارفها	.801*	0.000
١٢	تعتمد الجامعة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	.791*	0.000

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

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توليد المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣	تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية	.627*	0.000

٤	لدى الجامعة أليه محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	.730*	0.000
٥	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	.782*	0.000
٦	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها "نظم دعم القرار"	.736*	0.000
٧	تتبع الجامعة أسلوب خزن المعرفة الضمنية "الخبرات" وتبادل الخبرات	.891*	0.000
٨	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات	.766*	0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " توزيع المعرفة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
١٩.	0.000	.790*	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً

٢٠.	تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام الأرشفة)	.782*	0.000
٢١.	تقوم الجامعة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	.793*	0.000
٢٢.	تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	.826*	0.000
٢٣.	تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	.787*	0.000
٢٤.	يتم توزيع المعرفة داخل الجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية	.720*	0.000

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

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٥.	لدي الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة	.870*	0.000
٢٦.	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر ذا	.742*	0.000

علاقة بالمعرفة			
٢٧.	تعتمد الجامعة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها وأنشطتها	*.791	0.000
٢٨.	تستخدم الجامعة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	*.796	0.000
٢٩.	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	*.881	0.000
٣٠.	تعتمد الجامعة في تطبيق المعرفة من خلال نشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة	*.822	0.000

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

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لـ " المنظمة المتعلمة "

جدول (7.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الابتكار "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلطة	*.825	0.000

بسهولة			
٢.	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يشجع على الإبداع والابتكار	.789*	0.000
٣.	اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	.823*	0.000
٤.	أقدم كمّاً كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً	.873*	0.000
٥.	توفر الجامعة الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين	.787*	0.000
٦.	تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب الابتكارات المتنوعة	.877*	0.000
٧.	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم	.753*	0.000
٨.	أسعى إلى حل جميع المشاكل والعقبات التي تواجهني بالعمل	0.887	0.000
٩.	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	0.789	0.000

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

يوضح جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " التعليم المستمر "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٠.	يعتبر التعليم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين	.674*	0.000
١١.	تشجع الجامعة موظفيها على التعلم والتطوير	.857*	0.000
١٢.	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة	.825*	0.000
١٣.	يتدرب الموظفون على كيفية التعلم	.946*	0.000
١٤.	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل "التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة، المقابلة"	.771*	0.000
١٥.	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سباقين متكيفين مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية	.756*	0.000
١٦.	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل	.696*	0.000
١٧.	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض	0.854	0.000
١٨.	تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات)	0.798	0.000
١٩.	الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف	0.824	0.000

٢٠.	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات	0.782	0.000
-----	---	-------	-------

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

يوضح جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعليم المستمر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المشاركة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل لارتباط بيرسون	الفقرة
٢١.	0.000	.845*	تعرض الجامعة قضايا العمل للمشاركة الجماعية وللمناقش العام
٢٢.	0.000	.846*	تشجع الجامعة الموظف على استشارة أصحاب الخبرات للاستفادة منهم
٢٣.	0.000	.857*	تسمح لنا الجامعة بالوصول الحر إلى قواعد البيانات
٢٤.	0.000	.872*	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار
٢٥.	0.000	.780*	تبرمج الجامعة ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج الجامعة
٢٦.	0.000	.766*	تحرص الجامعة على تطبيق ما تعلمه الموظف من التدريب
٢٧.	0.000	.797*	تحفز الجامعة الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل

0.000	0.845	٢٨. تجسد الجامعة المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع
0.000	0.851	٢٩. تمنح الجامعة الموظف مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل

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

يوضح جدول (9.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " التمكين "

م	الفقرة	معامل للارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٠.	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء	*.726	0.000
٣١.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم	*.814	0.000
٣٢.	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سنوياً	*.850	0.000
٣٣.	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم	*.820	0.000

٣٤.	يوجد المدراء فرص التعلم لجميع الموظفين	*.808	0.000
٣٥.	يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها	*.757	0.000
٣٦.	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات الجامعة	*.756	0.000
٣٧.	تتشارك الجامعة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع	0.821	0.000

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

يوضح جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التمكين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الميزة التنافسية"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٨.	تعمل الجامعة على استغلال قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين	*.690	0.000
٣٩.	تعد الجودة عامل رئيسي لدى جامعتنا في عملية مواجهة المنافسة	*.698	0.000
٤٠.	تعمل الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات جامعتنا	*.762	0.000
٤١.	تبني إدارة الجامعة إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	*.761	0.000
٤٢.	يعد إخراج تخصصات جديدة أو تطوير تخصصات حالية تعزيز لمقدرة	*.776	0.000

		جامعتنا على المنافسة	
0.000	.786*	مخرجات الجامعة لها القدرة على الدخول إلى أسواق العمل الجديدة داخلياً وخارجياً	.٤٣
0.000	.872*	تتبنى رسالة جامعتنا البحث عن تخصصات جديدة في رسالتها	.٤٤
0.000	.764*	تتبنى إدارة جامعتنا إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم تخصصات جديدة	.٤٥
0.000	.736*	ينصب جهد البحث والتطوير لدينا لتطوير الكليات الحالية	.٤٦
0.000	.853*	تسعى جامعتنا إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	.٤٧

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

يوضح جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الميزة التنافسية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الهيكل الأفقي المرن "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
.٤٨	0.000	.680*	يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة
.٤٩	0.000	.798*	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة
.٥٠	0.000	.662*	توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر بهدف التحسين
.٥١	0.000	.851*	يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلمون من النجاحات في

المستويات الإدارية المتقاربة		
٥٢.	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف	*.706 0.000
٥٣.	الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة	*.616 0.000
٥٤.	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من حدود بينهما	*.772 0.000
٥٥.	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج	*.864 0.000

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

يوضح جدول (12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الهيكل الأفقي المرن" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (13.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاتصالات المفتوحة"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
٥٦.	0.000	*.780	توفر الجامعة شبكة اتصالات مفتوحة ومتاحة لجميع الموظفين
٥٧.	0.000	*.898	يستخدم الموظفون شبكة اتصالات داخلية وخارجية مثل

		(الشبكة العنكبوتية، الهاتف)	
0.000	.862*	تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الاتصال المفتوح بين الإدارات	.٥٨
0.000	.871*	تسمح الجامعة لموظفيها بالاتصالات لحل المشاكل وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل	.٥٩
0.000	.706*	تسعى الجامعة لتكوين فريق مختص بالاتصالات وقت الأزمات والمشاكل	.٦٠
0.000	.716*	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم من خلال الاتصالات المفتوحة	.٦١
0.000	.772*	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها	.٦٢

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

يوضح جدول (13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصالات المفتوحة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (14.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " فرق العمل "

م	الفقرة	معامل للاتساق بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
٦٣.	لحل مشكلة تخصص الجامعة فرق عمل من أصحاب المهارات العالية	*.980	0.000
٦٤.	تسعى الجامعة لبناء روح الفريق الواحد يميزه الثقة والاحترام المتبادل	*.798	0.000
٦٥.	تعمل الجامعة على إيجاد فريق قادر على التدخل وقت الأزمات	*.672	0.000
٦٦.	تفضل الجامعة تحقيق الرغبات والمصالح المشتركة على الحاجات الفردية	*.761	0.000
٦٧.	يوجد تعاون بين الموظفين لتحقيق النجاح للجامعة	*.806	0.000
٦٨.	تسعى الجامعة لتأسيس نقابة بهدف تعزيز العلاقات الاجتماعية	*.736	0.000

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

يوضح جدول (14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فرق العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (15.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " دعم التدريب "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٦٩.	تقوم الجامعة بعقد دورات تكوينية لتحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم	.780*	0.000
٧٠.	تشجع الجامعة الموظف للحصول على آخر المستجدات في عمله	.808*	0.000
٧١.	توفر الجامعة الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل	.863*	0.000
٧٢.	تشجع الجامعة الموظف على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه	.761*	0.000
٧٣.	تسمح قوانين الجامعة للموظف بان يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي	.786*	0.000
٧٤.	توفر الجامعة الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يريدون التدريب	.746*	0.000
٧٥.	تقوم الجامعة بإرسال الموظفين إلى الخارج بهدف التعلم والتدريب	.872*	0.000
٧٦.	توفر الجامعة الجو المناسب لتدريب الموظفين	.864*	0.000
٧٧.	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار والتجريب	.706*	0.000

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

يوضح جدول (15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم التدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (16.3): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القيادة التعليمية"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
٧٨.	0.000	.680*	تسمح إدارة الجامعة للموظف بالاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عمله
٧٩.	0.000	.698*	تقبل إدارة الجامعة مختلف الآراء وتشجع الحوار الهادف
٨٠.	0.000	.762*	تحت إدارة الجامعة الموظفين في جميع المواقع على التعاون في العمل
٨١.	0.000	.761*	نختلف في أفكارنا وتصوراتنا للأمور ولكن في الأخير كلنا نتفق
٨٢.	0.000	.806*	نؤمن تماماً أن تحسين وضعية الجامعة هي قيم مبادئ مشتركة
٨٣.	0.000	.686*	نضع مصلحة الجامعة فوق مصالحنا الشخصية

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

يوضح جدول (16.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة التعليمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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 (17.3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
0.000	.885*	تشخيص المعرفة
0.000	.819*	توليد المعرفة
0.000	.937*	تخزين المعرفة
0.000	.872*	توزيع المعرفة
0.000	0.825	تطبيق المعرفة
0.000	.938*	إدارة المعرفة
0.000	.864*	الابتكار
0.000	.803*	التعلم المستمر
0.000	.856*	المشاركة
0.000	.892*	التمكين
0.000	0.844	الميزة التنافسية
0.000	0.865	الهيكل الأفقي المرن
0.000	0.845	الاتصالات المفتوحة
0.000	0.877	فرق العمل
0.000	0.865	دعم التدريب
0.000	0.825	القيادة التعليمية
0.000	.932*	المنظمة المتعلمة

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

يبين جدول (17.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

رابعاً: ثبات الاستبانة Reliability

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، حيث تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (18.3).

جدول (18.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تشخيص المعرفة	6	0.916
توليد المعرفة	6	0.894
تخزين المعرفة	6	0.854
توزيع المعرفة	6	0.875
تطبيق المعرفة	6	0.874
إدارة المعرفة	30	0.957
الابتكار	9	0.882
التعلم المستمر	11	0.880
المشاركة	9	0.920
التمكين	8	0.878
الميزة التنافسية	10	0.953
الهيكل الأفقي المرن	8	0.859
الاتصالات المفتوحة	7	0.889
فرق العمل	6	0.832
دعم التدريب	9	0.932

0.882	6	القيادة التعليمية
0.953	83	المنظمة المتعلمة
0.922	113	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.832، 0.957)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.922)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19.3).

جدول (19.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.329	0.948	تشخيص المعرفة
0.104	1.215	توليد المعرفة
0.406	0.890	تخزين المعرفة
0.058	1.366	توزيع المعرفة
0.254	0.985	تطبيق المعرفة
0.668	0.726	إدارة المعرفة

0.257	1.013	الابتكار
0.729	0.689	التعلم المستمر
0.292	0.980	المشاركة
0.155	1.130	التمكين
0.948	0.522	الميزة التنافسية
0.235	0.958	الهيكل الأفقي المرن
0.458	1.025	الاتصالات المفتوحة
0.952	0.547	فرق العمل
0.224	0.758	دعم التدريب
0.698	0.587	القيادة التعليمية
0.121	1.184	المنظمة المتعلمة
0.462	0.852	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (19.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تقرير وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
٦. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
٧. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
٨. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
٩. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

**Data Analysis & Test the Study
Hypotheses & Discussion**

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعليم العالي والجامعات في فلسطين

الجامعات هي مؤسسات تعمل على تقديم خدمات التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، وهي كذلك مطمح للشعوب الناهضة لتحقيق أمانيتها وأهدافها، وباتت البوابة الرئيسة التي تنفذ منها المجتمعات المعاصرة إلى جسر التقدم والرقي الذي يوصل إلى أعلى مراتب العزة والكرامة وأسمائها إلى أرض خصبة بالعلم والتكنولوجيا التي تسود عالم اليوم، فإن فهم المتغيرات التنظيمية ومعرفتها، والتي تؤثر عليها بما فيها الثقافة، ومناخ وقيادة وإمكانات الجامعة، قد يساعدها في تحقيق أهدافها، ولم تعد الجامعة مستقلة عن بيئتها، بل هي مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه هذا المجتمع من تطورات (الحرازين، 2019، ص 69).

وتتميز الجامعات الفلسطينية عن غيرها من جامعات الدول المجاورة في وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. وهذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال إسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية، ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه

الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور، ففي بداية التسعينات تم بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات والإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير (موقع وزارة التربية والتعليم العالي الإلكتروني، 2021).

أهداف التعليم العالي في فلسطين:

يهدف التعليم العالي الفلسطيني وفقا لما ورد في قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1989 إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
- ٢- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- ٣- تمكين المجتمع من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- ٤- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
- ٥- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- ٦- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- ٧- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبته وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.

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

نبذة عن الجامعات محل الدراسة

أولاً: الجامعة الإسلامية بغزة:

مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية (موقع الجامعة الإسلامية، يناير 2021).

نشأة وتطور الجامعة الإسلامية بغزة:

الجامعة الإسلامية بغزة من مؤسسات التعليم العالي، وتعمل بإشراف من وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية، ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كم تهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية، ونشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً من معهد فلسطين الديني الذي أنشئ عام 1954، وظلت لجامعة إلى عام 1991 الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة (موقع الجامعة الإسلامية بغزة، 2021).

بدأت الجامعة الإسلامية بغزة بثلاث كليات، هي: كلية الشريعة، كلية أصول الدين وكلية اللغة العربية. ونظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم

في عام 1980 افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: كلية التربية، كلية التجارة، وكلية العلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992-1993، أما كلية التمريض فافتتحت في بداية العام الجامعي 1992-1993، وكلية الطب افتتحت مطلع العام الجامعي 2016-2007 (دليل الجامعة الإسلامية، 2014، ص1).

عدد العاملين في الجامعة:

يوضح الجدول التالي عدد العاملين، وتصنيفهم في الجامعة الإسلامية، حسب إحصائية دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية بغزة:

جدول (1.4): عدد الموظفين في الجامعة الإسلامية

383	عدد الموظفين الأكاديميين
562	عدد الموظفين الإداريين
945	إجمالي عدد الموظفين

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية، 2021

الوسائل التي تلتزم بها الجامعة لتحقيق أهدافها:

- افتتاح الأقسام الأكاديمية في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحثية منها والتطبيقية والإنسانية، وفي مستويات الدراسة المختلفة، البكالوريوس والدبلوم المهني، والدبلوم العالي، والماجستير والدكتوراه، مع بذل عناية خاصة لنوعية البرامج المقدمة وحاجات المجتمع.

القيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتوفير متطلباته المادية والمعنوية، وتوفير جو الاستقلال الفكري والأكاديمي بغية توظيفه في خدمة المجتمع وتطويره.

- تصميم خطط الدراسة المتوافقة مع القيم الإسلامية ومتطلبات العصر، بحيث يتكامل النمو العقلي والمعرفي للطلبة مع الحس المسلكي.
- تعزيز التعاون مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية.
- الانفتاح على الإنجازات العلمية والتكنولوجية في العالم ومواءمتها مع حاجات المجتمع.
- العناية باللغة العربية الفصحى وتوظيف استخدامها في كل العلوم والاهتمام بالبحوث والدراسات التي تتعلق بجوانب الحضارة الإسلامية.
- يقوم كل العاملين في مناصبهم بالأعمال والصلاحيات المكلفين بها وفقاً لأنظمة الجامعة واللوائح المنظمة للعمل، بالإضافة إلى دليل الهيكلية التنظيمية والتحليل الوظيفي المعمول به في الجامعة (أنظمة الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 5-7).

ثانياً: جامعة الأزهر:

جاءت جامعة الأزهر بغزة كمؤسسة للتعليم العالي لتبلي طموحات الشعب الفلسطيني، ولتكون عنوناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار الرئيس الشهيد "ياسر عرفات" رئيس دولة فلسطين، بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير (موقع جامعة الأزهر، موقع الكتروني).

عدد العاملين في الجامعة:

يوضح الجدول التالي عدد العاملين وتصنيفهم في جامعة الأزهر، حسب إحصائية دائرة شؤون الموظفين:

جدول (2.4): عدد الموظفين في جامعة الأزهر

464	عدد الموظفين الأكاديميين
372	عدد الموظفين الإداريين والحراس

إجمالي عدد الموظفين	863
---------------------	-----

المصدر: دائرة شؤون الموظفين بجامعة الأزهر، 2021

عدد التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة:

- 5 برامج دكتوراه.
- 29 برنامج ماجستير
- 77 برنامج بكالوريوس
- 4 برامج دبلوم عالي
- 12 برنامج دبلوم مهني متخصص (دائرة الشؤون الأكاديمية بجامعة الأزهر، 2021).

ثالثاً: جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى عام 1955 كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها وطلابها، وتخرج منها كثير من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس، كما كان لها دور بارز في تخريج عدد من حملة درجتي الماجستير والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس، ومع بداية العام الجامعي (2000/2001) تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى التي يديرها مجلس استشاري مكون من (11) عضو (موقع جامعة الأقصى، موقع الكتروني)

(www.alaqsa.edu.ps, 2021)

جدول (3.4): عدد الموظفين في جامعة الأقصى

عدد الموظفين الأكاديميين	321
عدد الموظفين الإداريين	321
إجمالي عدد الموظفين	642

المصدر: دائرة شؤون الموظفين، 2021

عدد التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة:

- برنامجين دكتوراه.
- 13 برنامج ماجستير.
- 40 برنامج بكالوريوس (دائرة الشؤون الأكاديمية بجامعة الأقصى، 2021)

مبررات تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة:

- يمكن تحديد أهم المبررات التي تبين أهمية تبني الجامعات للمنظمة المتعلمة، فيما يلي (حرب، 2018، ص347-348):
- تعتبر الجامعة صانعة المعرفة، الأمر الذي يجعلها مطالبة بالاستجابة لظروف مجتمعها، واحتياجاته، ومتطلباته، فضلاً عن دورها الريادي في المجتمع الذي تقوم به، مثل: تنظيم المشاريع التي تعزز التنمية الاقتصادية، والوطنية والقدرة التنافسية على المستويين: المحلي والدولي.
 - تؤدي المتغيرات العالمية دوراً مهماً في تحول الجامعة من كونها رد الفعل فحسب، إلى الأخذ بزمام المبادرة، وقيادة التغيير والتطوير المستمرين، وتوجيهها، والحرص على تزويد أفرادها بما يمكنهم من مواجهة التحديات التي تواجههم، وذلك بامتلاك المهارات التي تمكنهم من التعامل معها.

- يفرض عصر المعلوماتية على جميع المنظمات - وتأتي الجامعة في مقدمتها- ضرورة تطوير إدارتها؛ ومن ثم تغيير ممارساتها الإدارية، وإعادة النظر في بعض أنشطتها، ووظائفها؛ من أجل تحسين أدائها: الإداري والتعليمي؛ ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع، وسوق العمل.

- أن التغيير الذي سيطرأ على الجامعة أصبح أمراً مفروضاً، ولا بد من ضرورة التحول من الهيكلية التقليدية للجامعات، التي تعتمد على فعاليات الأداء البشري، إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات التي تختصر الجهد، والوقت والمال والتحول من ثقافة الاحتكار والتعلم إلى ثقافة التشارك في المعلومات، كل هذه التغيرات تؤكد أن التغيير أمر ملح، وبالغ الأهمية، وهذا يتطلب الاستجابة لتأثير التكنولوجيا المعلوماتية.

الخصائص التي تميز الجامعة المتعلمة:

يمكن تحديد الخصائص التي تميز الجامعة المتعلمة على النحو التالي (خضر، 2008، ص 81-82):

١- بيئة العمل: التي تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتضمن التنوع وتدعم التدبر والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والتحدي والنقاش لكافة قضايا التعلم والتعليم.

٢- التحسين المستمر للأداء: من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات، وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني.

٣- متابعة ومراجعة رسالة الجامعة وأهدافها: من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع تساؤل في ضوء أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها.

٤- المبادرة والإقدام: إذ يسمح بالتجريب وطرح البدائل، والنظر في الأخطاء السابقة باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة، والارتقاء بالمهارات.

- ٥- القيادة التحويلية: إذ يتحول المديرون في الجامعة المتعلمة من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تثري نمو وتطور جميع العاملين.
- ٦- أعضاء هيئة تدريس ملتزمون: إن أهم نقطة في المنظمة المتعلمة أن العاملين لديهم المقدرة على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي يعملون فيها، ويجب التحول من النظر لأعضاء هيئة التدريس من كونهم منفذين سلبيين إلى النظر إليهم كمشاركين فاعلين في تشكيل الواقع والتأثير في المستقبل.

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	105	78.0
أنثى	30	22.0
المجموع	135	100.0

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 78.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 22.0% إناث. ويرجع ذلك لأن المجتمع الفلسطيني يتميز بأنه مجتمع ذكوري، فيميل إلى تعيين الذكور في المناصب الإدارية العليا في العمل.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	3.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	35	25.9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	51	37.7
50 سنة فأكثر	44	32.7
المجموع	135	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 3.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 25.9% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، بينما 37.7% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 32.7% تزيد أعمارهم عن 50 سنة. ويلاحظ من النتائج السابقة أن 70% من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (40) سنة ويرجع ذلك لأن وصولهم إلى المناصب العليا في الجامعات قد تم وفق التدرج في السلم الوظيفي والذي يتطلب عدد من السنوات للوصول إليه، كما يدل على اهتمام الجامعة بذوي الخبرات العالية.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	7	5.2
ماجستير	25	18.8
دكتوراه	103	76
المجموع	135	100.0

يتضح من جدول (6.4) أن ما نسبته 5.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 18.8% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 76% مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويرجع ذلك إلى أن المناصب التي تشغلها عينة الدراسة هي أعلى المراكز في الجامعات، وبالتالي فإن الحصول على الشهادات العليا من متطلبات هذه الوظائف.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (7.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير إداري	70	51.9
نائب عميد	16	11.9
عميد	34	25.2
نائب رئيس	13	9.6
رئيس	2	1.4
المجموع	135	100.0

يتضح من جدول (7.4) أن ما نسبته 51.9% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إداري، 11.9% مساهم الوظيفي نائب عميد، 25.2% مساهم الوظيفي عميد، بينما 9.6% مساهم الوظيفي نائب رئيس، 1.4% مساهم الوظيفي رئيس. وهذه النسب متوافقة مع عينة الدراسة وتوزيعات الموظفين حسب المسميات الوظيفية داخل الجامعات.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (8.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	1	0.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	9.6

26	35	من 10 إلى أقل من 15 سنة
63.7	86	15 سنة فأكثر
100.0	135	المجموع

يتضح من جدول (8.4) أن ما نسبته 0.7% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 9.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 26% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 63.7% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويلاحظ أن ما يقارب من 90% من عينة الدراسة ممن تزيد سنوات الخدمة عن عشر سنوات، ويرجع ذلك نتيجة لتدرجهم في السلم الوظيفي في سنوات عديدة حتى وصلوا إلى المناصب العليا في الجامعات.

سادساً: توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (9.4): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

اسم الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	46	34
الأزهر	45	33.3
الأقصى	44	32.7
المجموع	135	100.0

يتضح من جدول (9.4) أن ما نسبته 34% من عينة الدراسة من الجامعة الإسلامية، و 33.3% من جامعة الأزهر، بينما 32.7% منهم من جامعة الأقصى، ويرجع تقارب النسب إلى أن الجامعات الثلاث تعد من أكبر الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما تتوافق هذه النسب مع الأعداد التي قام الباحث بتوزيعها.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10.4): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	غير موافق
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	محايد
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	موافق
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	موافق بشدة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

١- تحليل فقرات " إدارة المعرفة "

- تحليل فقرات مجال " تشخيص المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تشخيص المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
١.	تعتمد الجامعة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)	4.20	0.68	84.03	5	موافق بشدة	30.53	0.000
٢.	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	4.29	0.67	85.74	3	موافق بشدة	31.31	0.000
٣.	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعة الداخلية والخارجية	4.20	0.73	84.00	6	موافق	26.60	0.000
٤.	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الإبداع	4.31	0.67	86.19	2	موافق بشدة	31.80	0.000
٥.	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت	4.45	0.77	88.98	1	موافق بشدة	28.75	0.000
٦.	تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية	4.22	0.58	84.41	4	موافق بشدة	34.31	0.000

0.000	43.62	موافق بشدة		85.88	0.48	4.29	جميع فقرات المجال معاً
-------	-------	---------------	--	-------	------	------	------------------------

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88.98%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعة الداخلية والخارجية " يساوي 4.20 أي أن الوزن النسبي 84.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تشخيص المعرفة " يساوي 4.29 أي أن الوزن النسبي 85.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.48) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات هي مؤسسات علمية تعد المعرفة من أولوياتها، وتهدف إلى تشخيصها والحصول عليها من البيئة الداخلية والخارجية بكافة الطرق، وتسعى إلى الاستفادة من الطرق الحديثة في ذلك.

- تحليل فقرات مجال " توليد المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " توليد المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الوزن	الترتيب	درجة	قيمة	القيمة
---	--------	---------	----------	-------	---------	------	------	--------

الاحتمالية	الاختبار	الموافقة		النسبي	المعياري	الحسابي	
0.000	29.96	موافق	4	82.26	0.60	4.11	٧. تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية
0.000	33.90	موافق بشدة	2	85.43	0.61	4.27	٨. تتبع الجامعة في توليد معارفها أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل
0.000	36.05	موافق بشدة	1	86.34	0.59	4.32	٩. تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر
0.000	24.74	موافق	5	81.74	0.72	4.09	١٠. تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها ورش التعليم النظامي
0.000	24.69	موافق	6	81.06	0.69	4.05	١١. تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية" سيناريوهات التعلم" في توليد معارفها
0.000	33.80	موافق بشدة	3	84.98	0.60	4.25	١٢. تعتمد الجامعة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع

							بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
0.000	45.00	موافق بشدة		84.40	0.44	4.22	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية " سيناريوهات التعلم "في توليد معارفها " يساوي 4.05 أي أن الوزن النسبي 81.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توليد المعرفة " يساوي 4.22 أي أن الوزن النسبي 84.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.44) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافر أساليب عديدة لتوليد المعرفة داخل الجامعات الفلسطينية، كما أنها تعمل على التشبيك مع الجامعات الأخرى للاستفادة من المعرفة الخارجية، وتعمل على استمرار وتشجيع توليد المعرفة، إلا أنها بحاجة إلى تطوير هذه الأساليب ومواكبة كل جديد في هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " تخزين المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب ب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
١٣.	تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية	4.49	0.67	89.89	1	موافق بشدة	36.05	0.000
١٤.	لدى الجامعة أليه محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	4.31	0.61	86.19	4	موافق بشدة	34.87	0.000
١٥.	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	4.33	0.73	86.62	2	موافق بشدة	29.50	0.000
١٦.	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها "نظم دعم القرار"	4.22	0.72	84.45	6	موافق بشدة	27.54	0.000

١٧.	تتبع الجامعة أسلوب خزن المعرفة الضمنية "الخبرات" وتبادل الخبرات	4.28	0.57	85.66	5	موافق بشدة	36.64	0.000
١٨.	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات	4.32	0.66	86.34	3	موافق بشدة	32.43	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.30	0.49	86.05		موافق بشدة	43.42	0.000

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات
المعرفية التعليمية " يساوي 4.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.89%،
وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها " نظم
دعم القرار " يساوي 4.16 أي أن الوزن النسبي 83.17%، وهذا يعني أن هناك موافقة من
قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تخزين المعرفة " يساوي 4.30 أي
أن الوزن النسبي 86.05%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على
فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.49) مما يدل على أن المجموعة
متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات من المؤسسات التي تعد المعرفة فيها من أهم مواردها، وبالتالي تتوفر قواعد البيانات، وأنظمة المعلومات التي تساعد في عملية تخزين المعرفة، للاستفادة منها وإمكانية استرجاعها في الوقت المناسب.

- تحليل فقرات مجال "توزيع المعرفة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (14.4).

جدول (14.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
١٩	تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً	4.39	0.46	87.85	3	موافق بشدة	48.03	0.000
٢٠	تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام الأرشفة)	4.47	0.54	89.36	4	موافق بشدة	43.97	0.000
٢١	تقوم الجامعة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	4.25	0.75	85.06	5	موافق بشدة	27.05	0.000
٢٢	تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	4.48	0.61	89.66	2	موافق بشدة	39.59	0.000

٢٣	تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	4.17	0.81	83.50	6	موافق	23.66	0.000
٢٤	يتم توزيع المعرفة داخل الجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية	4.52	0.52	90.42	1	موافق بشدة	39.01	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.39	0.46	87.85		موافق بشدة	49.06	0.000

من جدول (14.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " يتم توزيع المعرفة داخل الجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية" يساوي 4.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 90.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة" يساوي 4.17 أي أن الوزن النسبي 83.50%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توزيع المعرفة " يساوي 4.39 أي أن الوزن النسبي 87.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.46) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع الطرق والأساليب المتعددة داخل الجامعات لتوزيع المعرفة، والتي منها الورش والندوات، إضافة إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

- تحليل فقرات مجال "تطبيق المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٢٥.	لدي الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة	4.50	0.52	90	1	موافق بشدة	48.03	0.000
٢٦.	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر ذا علاقة بالمعرفة	4.37	0.54	87.4	4	موافق بشدة	43.97	0.000
٢٧.	تعتمد الجامعة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها وأنشطتها	4.25	0.75	85.06	5	موافق بشدة	27.05	0.000
٢٨.	تستخدم الجامعة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	4.38	0.61	87.6	3	موافق بشدة	39.59	0.000
٢٩.	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل	4.11	0.81	82.20	6	موافق	23.66	0.000

							خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	
0.000	39.01	موافق بشدة	2	89.40	0.62	4.47	تعتمد الجامعة في تطبيق المعرفة من خلال نشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة	٣٠.
0.000	49.16	موافق بشدة		86.9	0.46	4.34	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (15.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " لدى الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة" يساوي 4.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 90.0%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً " يساوي 4.17 أي أن الوزن النسبي 82.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تطبيق المعرفة " يساوي 4.34 أي أن الوزن النسبي 86.9%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.46) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويرجع ذلك إلى توفر قدرات لا بأس بها من آليات تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية، والتي من أهمها وجود ذوي الخبرات الطويلة، والاستفادة منهم في نشر المعرفة على كافة المستويات.

- تحليل جميع فقرات إدارة المعرفة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " إدارة المعرفة "

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
تشخيص المعرفة	4.30	0.49	86.05	2	موافق بشدة	43.42	0.000
توليد المعرفة	4.39	0.46	87.85	1	موافق بشدة	49.06	0.000
تخزين المعرفة	4.29	0.48	85.88	4	موافق بشدة	43.62	0.000
توزيع المعرفة	4.22	0.44	84.40	5	موافق بشدة	45.00	0.000
تطبيق المعرفة	4.34	0.46	86.9	3	موافق بشدة	49.16	0.000
جميع فقرات " إدارة المعرفة "	4.30	0.39	86.40		موافق بشدة	54.05	0.000

من جدول (16.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة المعرفة يساوي 4.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة المعرفة بشكل عام. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.39) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

٢- ثانياً: تحليل فقرات " المنظمة المتعلمة "

- تحليل فقرات مجال " الابتكار "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17.4).

جدول (17.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الابتكار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
١.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة	4.18	0.82	83.70	7	موافق	23.49	0.000
٢.	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يشجع على الإبداع والابتكار	4.42	0.62	88.38	2	موافق بشدة	37.43	0.000
٣.	اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	4.45	0.66	88.98	1	موافق بشدة	35.97	0.000
٤.	أقدم كمّاً كبيراً من	4.28	0.62	85.66	6	موافق	33.64	0.000

نسبياً	الأفكار في وقت قصير				بشدة		
٥.	توفر الجامعة الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين	4.35	0.59	86.92	5	موافق بشدة	36.93 0.000
٦.	تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب الابتكارات المتنوعة	4.11	0.60	84.2	9	موافق	32.45 0.000
٧.	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم	4.23	0.68	84.64.	8	موافق	34.25 0.000
٨.	أسعى إلى حل جميع المشاكل والعقبات التي تواجهني بالعمل	4.37	0.68	87.45	4	موافق بشدة	32.96 0.000
٩.	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	4.41	0.60	88.21	3	موافق بشدة	37.86 0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.31	0.49	86.20		موافق بشدة	45.16 0.000

من جدول (17.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88.98%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب الابتكارات المتنوعة " يساوي 4.11 أي أن الوزن النسبي 84.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الابتكار " يساوي 4.31 أي أن الوزن النسبي 86.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.49) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة ويمكن قياس الابتكار في منظمة ما ببراءات الاختراع والشهادات الدولية والتبادل الأكاديمي وجوائز الإنجاز والابداع.

ويعزو الباحث ذلك الى أن بيئة العمل في الجامعات تتطلب التكيف وسرعة الحلول للمشكلات، وبالتالي الحاجة إلى الأفكار الابتكارية التي تتقذ المواقف بأفضل النتائج، إلا أن الجامعات بحاجة إلى المزيد من الجهود لتوفير الجو الملائم للإبداع والابتكار، كما أنها بحاجة إلى مزيد من الدعم والمكافآت للمبدعين.

- تحليل فقرات مجال " التعلم المستمر "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (18.4).

جدول (18.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التعلم المستمر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	---------------	---------------	-------------------

١٠	يعتبر التعليم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين	4.42	0.67	88.44	1	موافق بشدة	34.34	0.000
١١	تشجع الجامعة موظفيها على التعلم والتطوير	4.25	0.64	85.10	4	موافق بشدة	31.70	0.000
١٢	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة	4.28	0.61	85.55	3	موافق بشدة	34.10	0.000
١٣	يتدرب الموظفون على كيفية التعلم	4.11	0.68	82.2	7	موافق	24.03	0.000
١٤	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل "التعلم الإلكتروني"، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة، المقابلة	4.08	0.73	81.67	9	موافق	27.89	0.000
١٥	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سباقين متكيفين مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية	4.25	0.64	85	6	موافق بشدة	29.24	0.000
١٦	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد	4.32	0.71	86.4	5	موافق بشدة	30.1	0.000

							في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل
0.000	27.44	موافق بشدة	7	84.64	0.73	4.23	١٧ يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض
0.000	32.42	موافق بشدة	2	87.45	0.69	4.37	١٨ تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات)
0.000	26.26	موافق	8	83.50	0.73	4.17	١٩ الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف
0.00	31.45	موافق	7	84.6	0.69	4.23	٢٠ تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات
0.000	40.82	موافق		84.0	0.50	4.20	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (18.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يعتبر التعليم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين " يساوي 4.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 88.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة "يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل "التعلم الالكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة، المقابلة" " يساوي 4.08 أي أن الوزن النسبي 81.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التعلم المستمر " يساوي 4.20 أي أن الوزن النسبي 84.0%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.50) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود دوائر متخصصة للتعليم المستمر في كل جامعة من الجامعات بهدف ضمان انتقال المعرفة، وتوفيرها لأكبر قدر من العاملين، والجامعات بحاجة إلى تطوير منهجيات التعلم، والاستفادة من الخبرات الخارجية في ذلك.

- تحليل فقرات مجال " المشاركة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (19.4).

جدول (19.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٢١.	تعرض الجامعة قضايا العمل للمشاركة الجماعية	4.41	0.60	88.20	2	موافق بشدة	37.66	0.000

							وللنقاش العام	
0.000	39.13	موافق بشدة	5	86.92	0.56	4.35	تشجع الجامعة الموظف على استشارة أصحاب الخبرات للاستفادة منهم	٢٢.
0.000	39.17	موافق بشدة	1	89.13	0.60	4.46	تسمح لنا الجامعة بالوصول الحر إلى قواعد البيانات	٢٣.
0.000	33.87	موافق بشدة	3	88.12	0.67	4.41	تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار	٢٤.
0.000	37.50	موافق بشدة	7	86.31	0.57	4.32	تبرمج الجامعة ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج الجامعة	٢٥.
0.000	22.23	موافق	9	80.08	0.72	4.00	تحرص الجامعة على تطبيق ما تعلمه الموظف من التدريب	٢٦.
0.000	36.12	موافق بشدة	4	87.45	0.62	4.37	تحفز الجامعة الموظف على الاستفادة من أخطائه ولا تعاقبه إذا فشل	٢٧.
0.000	22.76	موافق	8	80.16	0.71	4.01	تجسد الجامعة المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع	٢٨.

٢٩.	تمنح الجامعة الموظف مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل	4.35	0.59	86.92	5	موافق بشدة	36.93	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.13	0.46	82.6		موافق	48.86	0.000

من جدول (19.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " تتسمح لنا الجامعة بالوصول الحر إلى قواعد البيانات" يساوي 4.46 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تحرص الجامعة على تطبيق ما تعلمه الموظف من التدريب" يساوي 4.0 أي أن الوزن النسبي 80.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المشاركة " يساوي 4.13 أي أن الوزن النسبي 82.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.46) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث إلى أنه على الرغم من وجود بعض الصلاحيات للموظفين في الجامعة خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى المعرفة، إلا أن تقبل الآراء الجديدة والمقترحات لم يصل إلى المستوى المطلوب في المنظمات المتعلمة.

- تحليل فقرات مجال " التمكن "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (20.4).

جدول (20.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " التمكن "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٣٠.	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء	4.19	0.74	83.88	7	موافق	26.20	0.000
٣١.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم	4.23	0.67	84.56	6	موافق بشدة	29.64	0.000
٣٢.	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سنوياً	4.19	0.75	83.73	8	موافق	25.61	0.000
٣٣.	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم	4.39	0.56	87.77	2	موافق بشدة	40.33	0.000
٣٤.	يوجد المدراء فرص التعلم لجميع الموظفين	4.39	0.62	87.77	2	موافق بشدة	36.55	0.000
٣٥.	يشجع المدراء الموظفين على التجربة	4.47	0.59	89.43	1	موافق بشدة	40.58	0.000

							لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها	
0.000	31.38	موافق بشدة	5	85.89	0.67	4.29	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من اجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات الجامعة	٣٦.
0.000	32.67	موافق بشدة	4	86.6	0.68	4.33	تتشارك الجامعة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع	٣٧.
0.000	44.31	موافق بشدة		86.17	0.48	4.31	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (20.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها" يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سنوياً " يساوي 4.19 أي أن الوزن النسبي 83.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التمكن " يساوي 4.31 أي أن الوزن النسبي 86.17%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على

فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.48) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

- تحليل فقرات مجال " الميزة التنافسية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (21.4).

جدول (21.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الميزة التنافسية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٣٨.	تعمل الجامعة على استغلال قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين	4.19	0.74	83.88	8	موافق	26.20	0.000
٣٩.	تعد الجودة عامل رئيسي لدى جامعتنا في عملية مواجهة المنافسة	4.23	0.67	84.56	5	موافق بشدة	29.64	0.000
٤٠.	تعمل الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات جامعتنا	4.29	0.67	85.89	4	موافق بشدة	31.38	0.000
٤١.	تبني إدارة الجامعة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.39	0.56	87.77	2	موافق بشدة	40.33	0.000
٤٢.	يعد إخراج تخصصات جديدة أو تطوير	4.47	0.59	89.43	1	موافق بشدة	40.58	0.000

							تخصصات حالية تعزيز لمقدرة جامعتنا على المنافسة	
0.000	36.55	موافق بشدة	2	87.77	0.62	4.39	مخرجات الجامعة لها القدرة على الدخول إلى أسواق العمل الجديدة داخلياً وخارجياً	٤٣.
0.000	25.61	موافق	9	83.73	0.75	4.19	تتبنى رسالة جامعتنا البحث عن تخصصات جديدة في رسالتها	٤٤.
0.000	30.65	موافق بشدة	6	84.42	0.68	4.22	تتبنى إدارة جامعتنا إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم تخصصات جديدة	٤٥.
0.000	34.25	موافق بشدة	3	86.63	0.69	4.33	ينصب جهد البحث والتطوير لدينا لتطوير الكليات الحالية	٤٦.
0.000	36.24	موافق	7	84.01	0.73	4.20	تسعى جامعتنا إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	٤٧.
0.000	44.31	موافق بشدة		85.81	0.48	4.29	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (21.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " يعد إخراج تخصصات جديدة أو تطوير تخصصات حالية تعزيز
لمقدرة جامعتنا على المنافسة" يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي
89.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تتبنى رسالة جامعتنا البحث عن تخصصات جديدة في رسالتها" يساوي 4.19 أي أن الوزن النسبي 83.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الميزة التنافسية " يساوي 4.29 أي أن الوزن النسبي 85.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.48) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام كل جامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية أكبر بين الجامعات الأخرى، وذلك لجذب أكبر قدر من الطلاب، والمنتسبين إليها، وذلك من خلال الاهتمام بالتخصصات الحالية، وابتكار تخصصات جديدة وحديثة.

- تحليل فقرات مجال " الهيكل الأفقي المرن "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (22.4).

جدول (22.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الهيكل الأفقي المرن "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٤٨.	يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة	4.19	0.64	83.86	6	موافق	25.20	0.000
٤٩.	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة	4.23	0.77	84.61	4	موافق بشدة	24.64	0.000
٥٠.	توجد بيئة داعمة لأهمية	4.22	0.65	84.43	5	موافق	35.61	0.000

		بشدة					التعلم المستمر بهدف التحسين	
0.000	30.33	موافق بشدة	3	85.83	0.76	4.29	يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلمون من النجاحات في المستويات الإدارية المتقاربة	٥١.
0.000	30.58	موافق	8	81.80	0.79	4.09	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف	٥٢.
0.000	35.55	موافق بشدة	1	87.81	0.65	4.39	الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة	٥٣.
0.000	32.38	موافق بشدة	2	85.85	0.67	4.29	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من حدود بينهما	٥٤.
0.000	34.5	موافق	7	82.41	0.56	4.12	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج	٥٥.
0.000	29.1	موافق بشدة		84.41	0.61	4.22	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (22.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة" يساوي 4.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 87.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف " يساوي 4.09 أي أن الوزن النسبي 81.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الهيكل الأفقي المرن " يساوي 4.22 أي أن الوزن النسبي 84.41 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.61) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة الجامعات تتسم بالمرونة، والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق نقل المعرفة، والتعلم، وإن هذه الرؤية لا بد أن تكون نابعة من الإدارة العليا في الجامعة، وتحاول أن تنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين موظفيها، على كافة المستويات.

- تحليل فقرات مجال " الاتصالات المفتوحة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (23.4).

جدول (23.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصالات المفتوحة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٥٦.	توفر الجامعة شبكة اتصالات مفتوحة	4.29	0.64	85.81	2	موافق بشدة	36.20	0.000

							ومتاحة لجميع الموظفين	
0.000	35.61	موافق	4	83.86	0.78	4.19	يستخدم الموظفون شبكة اتصالات داخلية وخارجية مثل (الشبكة العنكبوتية، الهاتف)	٥٧.
0.000	39.64	موافق	7	82.63	0.63	4.13	تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الاتصال المفتوح بين الإدارات	٥٨.
0.000	30.33	موافق بشدة	1	85.82	0.66	4.29	تسمح الجامعة لموظفيها بالاتصالات لحل المشاكل وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل	٥٩.
0.000	41.58	موافق بشدة	3	85.44	0.69	4.27	تسعى الجامعة لتكوين فريق مختص بالاتصالات وقت الأزمات والمشاكل	٦٠.
0.000	36.45	موافق	6	83.83	0.72	4.19	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم من خلال الاتصالات المفتوحة	٦١.
0.000	33.38	موافق	5	83.84	0.57	4.19	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق	٦٢.

							الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها
0.000	44.21	موافق بشدة		84.41	0.68	4.22	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (23.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " تسمح الجامعة لموظفيها بالاتصالات لحل المشاكل وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 85.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة " تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الاتصال المفتوح بين الإدارات " يساوي 4.13 أي أن الوزن النسبي 82.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاتصالات المفتوحة " يساوي 4.22 أي أن الوزن النسبي 84.41%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.68) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات تعتمد بنسبة كبيرة على التواصل عبر الشبكة الداخلية للجامعة ووسائل الاتصالات الأخرى، لتسهيل مهامها ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة، إلا أنها بحاجة إلى تفعيل الاتصالات المفتوحة بين الإدارات المختلفة بصورة أكبر.

- تحليل فقرات مجال " فرق العمل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (24.4).

جدول (24.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " فرق العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٦٣.	لحل مشكلة تخصص الجامعة فرق عمل من أصحاب المهارات العالية	4.09	0.64	81.81	6	موافق	36.20	0.000
٦٤.	تسعى الجامعة لبناء روح الفريق الواحد يميزه الثقة والاحترام المتبادل	4.33	0.77	86.61	1	موافق بشدة	39.24	0.000
٦٥.	تعمل الجامعة على إيجاد فريق قادر على التدخل وقت الأزمات	4.29	0.72	85.82	2	موافق بشدة	35.21	0.000
٦٦.	تفضل الجامعة تحقيق الرغبات والمصالح المشتركة على الحاجات الفردية	4.19	0.66	83.81	5	موافق	30.23	0.000
٦٧.	يوجد تعاون بين الموظفين لتحقيق النجاح للجامعة	4.27	0.69	85.40	3	موافق بشدة	33.58	0.000
٦٨.	تسعى الجامعة لتأسيس نقابة بهدف تعزيز العلاقات الاجتماعية	4.19	0.72	83.82	4	موافق	35.25	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.22	0.58	84.40		موافق بشدة	41.61	0.000

من جدول (24.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " تسعى الجامعة لبناء روح الفريق الواحد يميزه الثقة والاحترام المتبادل " يساوي 4.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة لحل مشكلة تخصص الجامعة فرق عمل من أصحاب المهارات العالية " يساوي 4.09 أي أن الوزن النسبي 81.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " فرق العمل " يساوي 4.22 أي أن الوزن النسبي 84.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.58) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات المتبادلة بين فرق العمل في الجامعات غالباً ما تسودها الاحترام والثقة المتبادلة، نظراً لكونهم من طبقات المجتمع المتعلمة، والتي تعطي كل ذي مكانة مكانه، إلا أن الجامعات بحاجة إلى تخصيص فرق عمل من أصحاب المهارات العالية، وتوظيفهم لحل المشكلات المختلفة.

- تحليل فقرات مجال "دعم التدريب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (25.4).

جدول (25.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " دعم التدريب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٦٩.	تقوم الجامعة بعقد دورات تكوينية لتحسين قدرات	4.11	0.63	82.20	7	موافق	36.25	0.000

							الموظفين ومهاراتهم	
0.000	36.80	موافق بشدة	1	84.60	0.64	4.23	تشجع الجامعة الموظف للحصول على آخر المستجدات في عمله	٧٠.
0.000	43.25	موافق بشدة	2	84.20	0.68	4.21	توفر الجامعة الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل	٧١.
0.000	39.3	موافق	4	83.80	0.67	4.19	تشجع الجامعة الموظف على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه	٧٢.
0.000	31.25	موافق	5	83.40	0.79	4.17	تسمح قوانين الجامعة للموظف بان يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي	٧٣.
0.000	36.58	موافق	9	80.60	0.75	4.03	توفر الجامعة الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يريدون التدريب	٧٤.
0.000	42.2	موافق	8	80.80	0.68	4.04	تقوم الجامعة بإرسال الموظفين إلى الخارج بهدف التعلم والتدريب	٧٥.
0.000	35.25	موافق بشدة	3	84.2	0.53	4.21	توفر الجامعة الجو المناسب لتدريب الموظفين	٧٦.
0.000	40.20	موافق	6	83.0	0.67	4.15	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار والتجريب	٧٧.
0.000	44.31	موافق		82.80	0.71	4.14	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (25.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشجع الجامعة الموظف للحصول على آخر المستندات في عمله " يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم توظيف العاملين الجدد حسب معايير محددة تتناسب مع طبيعة الأعمال المطلوبة " يساوي 4.03 أي أن الوزن النسبي 80.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " دعم التدريب " يساوي 4.14 أي أن الوزن النسبي 82.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.71) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

- ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الجامعات بتدريب العاملين، وتقديم الدورات المختلفة لصقل مهارتهم، إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب، خاص فيما يتعلق بالابتعاث للخارج، والذي تحكمه الظروف الخاصة في قطاع غزة، وعدم حرية التنقل، كما أن هذا التدريب بحاجة إلى ميزانية خاصة لتحقيق المستوى المطلوب.

- تحليل فقرات مجال " القيادة التعليمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (26.4).

جدول (26.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة التعليمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
٧٨.	تسمح إدارة الجامعة للموظف بالاستقلالية	4.02	0.77	80.40	6	موافق	29.3	0.000

							وحرية التصرف في انجاز عمله	
0.000	32.80	موافق بشدة	3	84.60	0.71	4.23	تقبل إدارة الجامعة مختلف الآراء وتشجع الحوار الهادف	٧٩.
0.000	33.25	موافق	5	83.80	0.58	4.19	تحت إدارة الجامعة الموظفين في جميع المواقع على التعاون في العمل	٨٠.
0.000	34.25	موافق بشدة	2	86.20	0.63	4.31	نختلف في أفكارنا وتصوراتنا للأمور ولكن في الأخير كلنا نتفق	٨١.
0.000	41.25	موافق بشدة	1	89.43	0.89	4.47	نؤمن تماماً أن تحسين وضعية الجامعة هي قيم مبادئ مشتركة	٨٢.
0.000	26.58	موافق بشدة	3	84.60	0.65	4.23	نضع مصلحة الجامعة فوق مصالحنا الشخصية	٨٣.
0.000	44.2	موافق بشدة		84.8	0.78	4.24	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (26.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة " نؤمن تماماً أن تحسين وضعية الجامعة هي قيم مبادئ مشتركة" يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 89.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة " تسمح إدارة الجامعة للموظف بالاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عمله " يساوي 4.02 أي أن الوزن النسبي 80.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القيادة التعليمية " يساوي 4.24 أي أن الوزن النسبي 84.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.78) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بنشر القيم والمبادئ الجيدة بين موظفيها، إلا أن هناك بعض القيود التي تحد من حرية التصرف في إنجاز العمل بالوجه المطلوب.
- تحليل جميع فقرات "المنظمة المتعلمة"
- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (27.4).

جدول (27.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة

اختبار t لجميع فقرات " المنظمة المتعلمة "

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	45.16	موافق بشدة	2	87.05	0.49	4.35	الابتكار
0.000	40.82	موافق	9	84.0	0.50	4.20	التعلم المستمر
0.000	48.86	موافق بشدة	1	87.55	0.46	4.38	المشاركة
0.000	44.31	موافق بشدة	3	86.17	0.48	4.31	التمكين
0.000	44.31	موافق بشدة	4	85.81	0.48	4.29	الميزة التنافسية
0.000	29.1	موافق بشدة	6	84.42	0.61	4.22	الهيكل الأفقي المرن

0.000	44.21	موافق بشدة	7	84.41	0.68	4.22	الاتصالات المفتوحة
0.000	41.61	موافق بشدة	8	84.40	0.58	4.22	فرق العمل
0.000	44.31	موافق	10	82.80	0.71	4.14	دعم التدريب
0.000	44.2	موافق بشدة	5	84.8	0.78	4.24	القيادة التعليمية
0.000	51.76	موافق بشدة		85.14	0.42	4.25	جميع فقرات " المنظمة المتعلمة "

من جدول (27.4) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المنظمة المتعلمة يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 85.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات المنظمة المتعلمة بشكل عام. وقد بلغ الانحراف المعياري (0.42) مما يدل على أن المجموعة متجانسة، وأن نسبة التشتت مقبولة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة التحويلية، التمكين والتفويض للعاملين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل) في الجامعات الفلسطينية؟

يبين جدول (28.5) أن معامل الارتباط يساوي 23.7، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية، أنظر ملحق (4).

جدول (28.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة في

الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.732	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة التحويلية، التمكين والتفويض للعاملين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل) في الجامعات الفلسطينية.

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

ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة

(تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق

المعرفة) والابتكار في الجامعات الفلسطينية؟

- يبين جدول (29.4) أن معامل الارتباط يساوي 41.8، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة -

توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والابتكار في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (29.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الابتكار في الجامعات

الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.814	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والابتكار في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتعلم المستمر للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (30.4) أن معامل الارتباط يساوي .725، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتعلم المستمر للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (30.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التعلم المستمر في

الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.725	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتعلم المستمر للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

		المعرفة - تطبيق المعرفة) والتعلم المستمر للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
--	--	---

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والمشاركة للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

- يبين جدول (31.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.760، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والمشاركة للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (31.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد المشاركة في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.760	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والمشاركة للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟

- يبين جدول (32.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.751، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول (32.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التمكين في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000*	0.751	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (33.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.725، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (33.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الميزة التنافسية في

الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.725	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (34.4) أن معامل الارتباط يساوي .735، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية، أنظر ملحق (4).

جدول (34.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الهيكل الأفقي المرن في

الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.735	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة

		المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والهيكل الأفقي المرن في الجامعات الفلسطينية.
--	--	--

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وفرق العمل (العمل كفريق واحد) للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (35.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.665، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وفرق العمل (العمل كفريق واحد) للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (35.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد فرق العمل في الجامعات

الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.665	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وفرق العمل (العمل كفريق واحد) للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) ودعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (36.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.723، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) ودعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (36.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد دعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.723	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) ودعم التدريب للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والاتصالات المفتوحة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (37.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.605، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والاتصالات المفتوحة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والاتصالات المفتوحة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (37.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الاتصالات المفتوحة في الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.605	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والاتصالات المفتوحة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والقيادة التعليمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- يبين جدول (38.4) أن معامل الارتباط يساوي .625، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والقيادة التعليمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية. أنظر ملحق (4).

جدول (38.4): يوضح معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد القيادة التعليمية في

الجامعات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	.625	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) والقيادة التعليمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

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

الفرضية الرئيسة الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي اسم الجامعة)؟

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى الجنس؟
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (39.4) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		
		أنثى	ذكر	
0.570	0.579	3.51	3.41	إدارة المعرفة

من النتائج الموضحة في جدول (39.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى العمر؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ", والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (40.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				
		50 عام فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 عام	من 30 إلى أقل من 40 عام	أقل من 30 عام	
0.150	1.536	3.95	3.89	3.77	3.83	إدارة المعرفة

من النتائج الموضحة في جدول (40.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي؟
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك
جدول (41.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.537	0.614	3.83	3.78	3.77	إدارة المعرفة

من النتائج الموضحة في جدول (41.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى المسمى الوظيفي؟
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك
جدول (42.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					
		مدير إداري	نائب عميد	عميد	نائب رئيس	رئيس	
*0.017	4.251	3.81	3.69	4.08	3.71	3.81	إدارة المعرفة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (42.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي عميد. أنظر ملحق (4).

ويعزو الباحث هذا الفرق إلى أن العمداء في الجامعات هم أكثر الفئات اطلاعاً على المعرفة المتوفرة في الجامعة نظراً لطبيعة عملهم، وبالتالي فقد كانت نظرتهم إلى إدارة المعرفة في الجامعة إيجابية أكثر من غيرهم.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى سنوات الخدمة؟
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك
جدول (43.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
0.270	1.324	3.75	3.81	3.85	3.79	إدارة المعرفة

من النتائج الموضحة في جدول (43.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة تعزى إلى اسم الجامعة؟
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك
- جدول (44.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم الجامعة (إدارة المعرفة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			
		الأقصى	الأزهر	الإسلامية	
0.497	0.624	3.83	3.80	3.77	إدارة المعرفة

من النتائج الموضحة في جدول (44.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة. أنظر ملحق (4).

الفرضية الرئيسة الثالثة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي اسم الجامعة)؟

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى الجنس؟
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (45.4) نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		
		أنثى	ذكر	
0.524	0.632	3.53	3.55	المنظمة المتعلمة

من النتائج الموضحة في جدول (45.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى العمر؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ", والجدول التالي يوضح ذلك جدول (46.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			
		أقل من 30 عام	من 30 إلى أقل من 40 عام	من 40 إلى أقل من 50 عام	أكثر من 50 عام
0.460	1.127	3.43	3.50	3.43	

من النتائج الموضحة في جدول (46.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى المؤهل العلمي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ", والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (47.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.311	1.172	3.48	3.50	3.34	المنظمة المتعلمة

من النتائج الموضحة في جدول (47.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. أنظر ملحق (4).

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى المسمى الوظيفي؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (48.4) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			رئيس	نائب رئيس	
		مدير إداري	نائب عميد	عميد			
*0.002	6.470	3.43	3.41	3.90	3.42	3.43	المنظمة المتعلمة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (48.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي عميد. أنظر ملحق (4).

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل العميد، والذي يقع على عاتقه الاهتمام بالقسم الذي يعمل به، ويهتم برفع مستواه لأنه تعبير عن شخصه، وبالتالي يكون حريصاً على أن تصبح الجامعة والكلية التي يعمل بها على وجه الخصوص منظمة متعلمة، وتتحقق فيها أبعاد المنظمة المتعلمة.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى سنوات الخدمة؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (49.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
0.006*	3.514	3.50	3.66	3.49	3.55	المنظمة المتعلمة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (49.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنوات. أنظر ملحق (4). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذي مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة هم من ذوي الخبرات الكبيرة، ولديهم نظرة أهمية إلى المنظمة المتعلمة واهتمام كبير بها، خاصة في ظل ما تقرضه المتغيرات المتسارعة مؤخراً، والتطور في المجال التكنولوجي الحديث.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المنظمة المتعلمة تعزى إلى اسم الجامعة؟

- اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ", والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (50.4) نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اسم الجامعة (المنظمة المتعلمة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			
		الأقصى	الأزهر	الإسلامية	
0.341	1.272	3.41	3.30	3.44	المنظمة المتعلمة

من النتائج الموضحة في جدول (50.4) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجامعة. أنظر ملحق (4).

الخاتمة

Conclusion

الخاتمة

في نهاية الدراسة توصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن تعد الجامعات الفلسطينية منظمات متعلمة ويظهر ذلك من خلال تبنيها لأبعاد المنظمة المتعلمة، والتي منها الابتكار من خلال براءات الاختراع والشهادات الدولية والتبادل الأكاديمي وجوائز الإنجاز والابداع، كما يتوفر في الجامعات الفلسطينية دوائر متخصصة للتعليم المستمر في كل جامعة من الجامعات بهدف ضمان انتقال المعرفة، وتوفيرها لأكبر قدر من العاملين، والجامعات بحاجة إلى تطوير منهجيات التعلم، والاستفادة من الخبرات الخارجية في ذلك، وتعمل الجامعات على توظيف العلاقات الشخصية والاجتماعية، والتي تعمل على أن تصبح قنوات الاتصال أكثر اتساعاً وعمقاً، من خلال التواصل الرسمي وغير الرسمي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة في الجامعات، ومن مظاهر المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية أيضاً اهتمام كل جامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية أكبر بين الجامعات الأخرى، وذلك لجذب أكبر قدر من الطلاب، والمنتسبين إليها، وذلك من خلال الاهتمام بالتخصصات الحالية، وابتكار تخصصات جديدة وحديثة، كما تتسم بيئة الجامعات بالمرونة، والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق نقل المعرفة، والتعلم، وإن هذه الرؤية لا بد أن تكون نابعة من الإدارة العليا في الجامعة، وتحاول أن تنتشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين موظفيها، على كافة المستويات، وتسود العلاقات المتبادلة بين فرق العمل في الجامعات الاحترام والثقة المتبادلة، نظراً لكونهم من طبقات المجتمع المتعلمة، والتي تعطي كل ذي مكانة مكانه، كما تهتم الجامعات الفلسطينية بتدريب العاملين، وتقديم الدورات المختلفة لصقل مهارتهم، إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب، خاص فيما يتعلق بالابتعاث للخارج، والذي تحكمه الظروف الخاصة في قطاع غزة، وعدم حرية التنقل، كما أن هذا التدريب بحاجة إلى ميزانية خاصة لتحقيق المستوى المطلوب، إضافة إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية والإدارة العليا فيها خاصة بنشر القيم والمبادئ الجيدة بين موظفيها.

ولابد من عرض النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بعد عملية التحليل الإحصائي على أداة الدراسة المستخدمة في البحث، وأيضاً تم اقتراح العديد من التوصيات التي ارتأى الباحث أنها ذات أهمية وتعمل على تعزيز دور إدارة المعرفة كمدخل للمنظمة المتعلمة في الجامعة الفلسطينية في محافظات غزة.

أولاً: نتائج الدراسة:

١- نتائج تحليل المحور الأول (إدارة المعرفة):

أ. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة بوزن نسبي (86.40%)، وذلك يعكس آراء أفراد العينة في إدارة المعرفة المتوفرة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

ب. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول تشخيص المعرفة بوزن نسبي (86.05%).

ج. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول توليد المعرفة بوزن نسبي (87.85%).

د. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول تخزين المعرفة بوزن نسبي (85.88%).

هـ. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول توزيع المعرفة بوزن نسبي (84.40%).

و. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة بوزن نسبي (86.90%).

٢- نتائج تحليل المحور الثاني (المنظمة المتعلمة):

أ. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول

أبعاد المنظمة المتعلمة بوزن نسبي (85.14%)، وذلك يعكس آراء أفراد العينة في

أبعاد المنظمة المتعلمة المتوفرة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

- ب. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "التعلم المستمر" بوزن نسبي (84.0%).
- ج. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "المشاركة" بوزن نسبي (87.55%).
- د. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "التمكين" بوزن نسبي (86.17%).
- هـ. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "الميزة التنافسية" بوزن نسبي (85.81%).
- و. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "الهيكل الأفقي المرن" بوزن نسبي (84.42%).
- ز. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "الاتصالات المفتوحة" بوزن نسبي (84.41%).
- ح. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "فرق العمل" بوزن نسبي (84.40%).
- ط. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "دعم التدريب" بوزن نسبي (82.80%).
- ي. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة حول بعد "القيادة التعليمية" بوزن نسبي (84.80%).

٣- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وأبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة التحويلية، التمكين والتفويض للعاملين، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، فريق العمل) في الجامعات الفلسطينية.

ب. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، اسم الجامعة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من مساهم الوظيفي "عميد".

ج. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اسم الجامعة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي لصالح من سنوات الخدمة أكثر من 15 سنة، ومن مساهم الوظيفي "عميد".

ثانياً: التوصيات:

- التوصيات الخاصة بالمحور الأول "إدارة المعرفة" وفقاً لنتائج الدراسة
- ١- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطويرها، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والبشرية.
- ٢- تطوير الجامعات لأنظمة المعلومات فيها، بما يتلاءم مع طبيعة عملها كنظم دعم القرار.
- ٣- أهمية وجود سياسات وإجراءات علمية لخرن المعرفة الضمنية المتمثلة في الخبرات والاستفادة من الخبرات الخارجية وتبادلها.
- ٤- الاعتماد على آليات داخلية منظمة لنشر وتعميم المعرفة داخل الجامعات، وضمان وصولها للعاملين.
- ٥- الاستفادة من تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة داخل الجامعة.
- ٦- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين من قبل خبراء متمرسين من داخل الجامعة وخارجها لصقل مهاراتهم.

- ٧- إعطاء الخبراء الداخليين في الجامعة الصلاحيات المناسبة والاعتماد على آرائهم حول نتائج أعمال الجامعة وأنشطتها.
- التوصيات الخاصة بالمحور الثاني "المنظمة المتعلمة" وفقاً لنتائج الدراسة
- ١- عقد الندوات وورش العمل لتوعية العاملين بأهمية أن تكون الجامعة منظمة متعلمة وبيان آليات تحقيق ذلك.
- ٢- تشجيع وتحفيز أصحاب الابتكارات المميزة بالحوافز المادية والمعنوية.
- ٣- ضرورة توفير الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين، عبر دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- ٤- تفعيل منهجيات التعلم المتنوعة لدى العاملين وصقل مهاراتهم، وتطويرها.
- ٥- إعطاء الموظفين الصلاحيات للتصرف في مختلف المواقف وتطوير التفكير الإبداعي في حل المشكلات.
- ٦- أهمية الاستفادة من البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون من خلال التطبيق العملي لها.
- ٧- التأكيد على مشاركة العاملين في تحسين مستوى الجامعة، بتجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.
- ٨- عمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل بصورة دورية ومستمرة.
- ٩- بذل الجهد الكافي من قبل الجامعة لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء الجيد.
- ١٠- العمل على استغلال كافة القدرات الداخلية المادية والبشرية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتحقيق الأهداف.
- ١١- ضرورة تصميم الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم، وإدراج فرص التعلم ضمن أنشطة الجامعة وبرامجها.
- ١٢- تشجيع الجامعة للموظفين للاتصال المفتوح بين الإدارات لتسهيل عملية نقل وتوزيع المعرفة.

- ١٣- تنسيق الجهود عبر الأقسام المختلفة في الجامعة، لتحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها.
- ١٤- الاعتماد على فرق العمل المتخصصة لحل المشكلات، واختيارهم من ذوي الكفاءات العالية، والمهارات المتنوعة.
- ١٥- وضع أهداف الجامعة ومصالحها ضمن الأولوية الأولى عند الموظفين.
- ١٦- ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يريدون ويحتاجون التدريب.
- ١٧- توفير إمكانية ابتعاث الموظفين للخارج بهدف التعلم والتدريب بالتنسيق مع الجهات الخارجية.
- ١٨- أهمية إعطاء الموظف مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عمله.
- ١٩- توفير البيئة المناسبة والفعالة لتحقيق التعاون بين العمل بين جميع الموظفين في كافة المواقع.

ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات:

فيما يلي يقترح الباحث خطة عمل لتنفيذ مجمل التوصيات السابقة الإشارة إليها من خلال الجدول التالي الذي يوضح التوصية والجهة المسؤولة عن تنفيذها، وكذلك الإجراءات الواجب القيام بها لتنفيذها والإطار الزمني للتنفيذ.

جدول (1.5): خطة عمل تنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	الإجراءات المطلوبة	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	
إدارة المعرفة				
2-3 شهور	- تشكيل لجنة عليا لوضع الاستراتيجيات الخاصة بتطوير إدارة المعرفة. - وضع الخطط الفرعية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	1 ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطويرها، من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والبشرية.	
5-6 شهور	- تشكيل فريق من موظفي تكنولوجيا المعلومات بالاستعانة مع خبراء خارجيين. - توفير الموارد المادية والفنية والمالية اللازمة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون - مجموعة من موظفي تكنولوجيا	2 تطوير الجامعات لأنظمة المعلومات فيها، بما يتلاءم مع طبيعة عملها كنظم دعم القرار.	

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

		المعلومات وأنظمة المعلومات.		
3	أهمية وجود سياسات وإجراءات علمية لخرن المعرفة الضمنية المتمثلة في الخبرات والاستفادة من الخبرات الخارجية وتبادلها.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- الاطلاع على الخبرات الخارجية الناجحة. - توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
4	الاعتماد على آليات داخلية منظمة لنشر وتعميم المعرفة داخل الجامعات، وضمان وصولها في للعاملين.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون - أعضاء الهيئة التدريسية	- عقد ورش العمل لتفعيل آليات نشر المعرفة. - تعزيز روح الفريق في الجامعة	6 شهور
5	الاستفادة من تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة داخل الجامعة.	- الخبراء الاستشاريون - أعضاء الهيئة التدريسية	- عقد لقاءات دورية بين الموظفين ذوي الخبرة وغيرهم ممن هم أقل خبرة. - توفير بيئة ملائمة للاستفادة من الخبرات في الجامعة.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
6	تكثيف الدورات التدريبية للعاملين من قبل خبراء متمرسين من داخل الجامعة وخارجها لصقل مهاراتهم.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- عقد دورات تدريبية وفق برنامج علمي مدروس. - توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
7	إعطاء الخبراء الداخليين في الجامعة الصلاحيات المناسبة	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة،	- توفير بيئة داخلية ملائمة لتفعيل دور	خلال فترة

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

والاعتماد على آرائهم حول نتائج أعمال الجامعة وأنشطتها.	النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	الخبراء. - عقد ورش عمل بقيادة الخبراء. - تقييم نتائج أعمال الجامعة وأنشطتها	تنفيذ البرنامج
المنظمة المتعلمة			
1 عقد الندوات وورش العمل لتوعية العاملين بأهمية أن تكون الجامعة منظمة متعلمة وبيان آليات تحقيق ذلك.	- الخبراء الاستشاريون - موظفي العلاقات العامة والأداء المؤسسي	- توفير فريق تدريب من ذوي الكفاءات لتقديم الندوات والورش - توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
2 تشجيع وتحفيز أصحاب الابتكارات المميزة بالحوافز المادية والمعنوية.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- توفير الميزانية اللازمة لتقديم التحفيز المادي والمعنوي.	خلال فترة تنفيذ البرنامج
3 ضرورة توفير الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين، عبر دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- عمل دراسات مسحية للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. - توفير بيئة داعمة للابتكار والابداع.	6 شهور
4 تفعيل منهجيات التعلم المتنوعة لدى العاملين وصقل مهارتهم، وتطويرها.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تقديم دورات تدريبية لصقل مهارات العاملين في منهجيات التعلم المتنوعة - توفير كادر تدريبي كفء لقيادة التدريب	6-8 شهور

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

		- مجموعة من الهيئة التدريسية		
5	إعطاء الموظفين الصلاحيات للتصرف في مختلف المواقف وتطوير التفكير الإبداعي في حل المشكلات.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تحديد الأدوار والصلاحيات اللازمة - تشجيع المشاركة الفعالة في حل المشكلات	خلال فترة تنفيذ البرنامج
6	أهمية الاستفادة من البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفين من خلال التطبيق العملي لها.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تقديم تغذية راجعة للبرامج التدريبية - قياس الأداء قبل وبعد التدريب	خلال فترة تنفيذ البرنامج
7	التأكيد على مشاركة العاملين في تحسين مستوى الجامعة، بتجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تفعيل آليات تمكين العاملين من تقديم المقترحات والاستفادة منها. - قياس مؤشرات مستوى الجامعة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
8	عمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل بصورة دورية ومستمرة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- عقد اللقاءات الدورية بين الرئيس والمرؤوسين لتبادل الآراء	خلال فترة تنفيذ البرنامج
9	بذل الجهد الكافي من قبل الجامعة لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء الجيد.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تشكيل فرق العمل المتنوعة - صقل مهارات العاملين لتحقيق الأداء الجيد	6 شهور

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

10	العمل على استغلال كافة القدرات الداخلية المادية والبشرية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتحقيق الأهداف.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية - وضع الكفاءات العالية في مكانها المناسب	خلال فترة تنفيذ البرنامج
11	ضرورة تصميم الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم، وإدراج فرص التعلم ضمن أنشطة الجامعة وبرامجها.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- مراجعة أنشطة الجامعة وبرامجها - اعتماد طرق مبتكرة لنشر المعرفة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
12	تشجيع الجامعة للموظفين للاتصال المفتوح بين الإدارات لتسهيل عملية نقل وتوزيع المعرفة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تفعيل الاتصالات المفتوحة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
13	تنسيق الجهود عبر الأقسام المختلفة في الجامعة، لتحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- عقد اللقاءات الدورية بين الأقسام المختلفة. - تبادل الآراء بين كافة المستويات	خلال فترة تنفيذ البرنامج
14	الاعتماد على فرق العمل المتخصصة لحل المشكلات، واختيارهم من ذوي الكفاءات العالية، والمهارات المتنوعة.	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تقييم أداء العاملين بشكل دوري - الاهتمام بذوي الكفاءات العالية واعطائهم الدعم اللازم	خلال فترة تنفيذ البرنامج
15	وضع أهداف الجامعة ومصالحها ضمن الأولوية الأولى عند	- مجلس الجامعة (رئيس الجامعة،	- تفعيل روح الفريق بين الموظفين.	خلال فترة

خطة عمل لتنفيذ التوصيات

الموظفين.	النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تحفيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين	تنفيذ البرنامج
16	ضرورة توفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يريدون ويحتاجون التدريب. - مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون - بعض موظفي دائرة العلاقات العامة	- عقد الدورات التدريبية الدورية - تفعيل دور دائرة العلاقات العامة	12-6 شهر
17	توفير إمكانية ابتعاث الموظفين للخارج بهدف التعلم والتدريب بالتنسيق مع الجهات الخارجية. - مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تفعيل برنامج خاص للبعثات الخارجية - توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة	خلال فترة تنفيذ البرنامج
18	أهمية إعطاء الموظف مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف في إنجاز عمله. - مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تحديد الأدوار والصلاحيات - تقبل المقترحات الفعالة والإبداعية وتنفيذها	خلال فترة تنفيذ البرنامج
19	توفير البيئة المناسبة والفعالة لتحقيق التعاون بين في العمل بين جميع الموظفين في كافة المواقع. - مجلس الجامعة (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات). - الخبراء الاستشاريون	- تشكيل فرق العمل المتنوعة - تفعيل الاتصالات المفتوحة	خلال فترة تنفيذ البرنامج

رابعاً: دراسات مستقبلية:

بناء على اطلاع الباحث على الإطار النظري والدراسات السابقة وتحليلها ومناقشتها لنتائج

هذه الدراسة وتحليل بياناتها، يوصي الباحث ببعض الدراسات المستقبلية المقترحة التالية:

- ١- دور أنماط القيادة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية.
- ٢- دور إدارة المعرفة في تعزيز إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية.
- ٣- معوقات بناء المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية.
- ٤- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.
- ٥- التكامل بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

المراجع

References

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (2008). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حشيش، بسام محمد، مرتجى ، زكي رمزي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد (19) ، العدد (2).
- أبو ديب، أحمد. (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عرابي، طارق. (2017). أثر إدارة المعرفة في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة" دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(18)، العدد (1).
- أبو عفش، مؤيد علي. (2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية" ، أكاديمية الإدارة والسياسة ، غزة .
- أبو فارة ، يوسف، وعليان ، محمد خليل. (2009). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر بحوث جامعة العلوم التطبيقية.
- أبو صبحه، سمر عبد الله. (2016). علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
- إصدارات الأمم المتحدة ESCWA, (2003)
- الأقرع، نور. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد (8)، العدد (2).

- البغدادي، الغيادي، عادل هادي حسين، هاشم فوزي دباس. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بلعلي، نسيمه فريال. (2014). المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر، العدد 1.
- بلكبير ، خليفة محمد. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (1)، العدد (14).
- بن فرحات، صهيب. (2015). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية- دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسلية. الجزائر.
- بيسيرا، فرنانديز إرما، و سابيروال، راجيف. (2014). إدارة المعرفة- النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاته وهبي. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- الجابري ، محمد عابد. (1987). بنية العقل العربي دراسة تحليلية نقدية لنظم المعرفة في الثقافة العربية نقد العقل العربي " (2) بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الجناحي، أكرم سالم. (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي. (2005). إدارة المعرفة، مدخل نظري. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- الحرازين، زهير. (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر بغزة.
- حرب، محمد خميس. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة الإدارة التربوية، العدد (20): 305-389.
- حريم، حسين. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية ووظائف المدير، ط2، عمان: دار حامد للطباعة والنشر.

- حمادي، عبلة. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة Endad – Sidet بسور الغزلان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أكلي محند أولحاج. الجزائر.
- حنفي، حسن. (2000). من النقل إلى الإبداع، المجلد الأول، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل محمد. (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (7)، العدد (3).
- الحواجرة، كامل محمد. (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (7)، العدد (3)،
- الحواجرة، كامل. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1).
- الخشالي، شاكر جار الله. (2009). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29).
- خضر، ضحى. (2008). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- خضر، ضحى. (2009). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية بالمنصورة. الجزء (1)، العدد (71).
- داسي، وهيبة حسين. (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، جامعة دمشق.
- دروزة، سوزان صالح. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية.
- دليل الجامعة الإسلامية، 2014.
- دليل الطالب - جامعة الأزهر، 2017.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر. (2006). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتب الملك فهد الوطنية، المجلد (9)، العدد (2).

- الرشدان، يحيى. (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الأول، بعنوان: "منظمات متميزة في بيئة متجددة" 25-27 أكتوبر، جامعة جدارا، إربد، الأردن.
- الرشودي، محمد. (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- زايد، عبد الناصر حسين رياض، بوبشيت، خالد أحمد، المطيري، زعار شجاع ضيف الله. (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة القطاعات الرئيسة في الهيئة العامة في الجبيل " ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1 - 4 نوفمبر 2009.
- الزيادات، محمد عوادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سراج، يسرا. (2020). الدور الوسيط لبناء المنظمة المتعلمة في العلاقة بين ذكاء الأعمال وجودة اتخاذ القرار. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سمير، حنان. (2013). دور الإدارة الجامعية في تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة الضفة الغربية العامة في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- السويدان، طارق. (2012). صناعة النجاح رحلة نجاح القرن الحادي والعشرين. جدة: دار الأندلس الخضراء.
- السيد، محمود. (2008). طريقك إلى بناء منظمة التعلم. المؤتمر السنوي التاسع، بعنوان: "الإبداع والتجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- صباح، ميسرة محمد. (2010). واقع تطبيق المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- طاهر، شروق جمال. (2018). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- عبد الرزاق، فاطمة، وعبد العليم، أحمد. (2013). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. السعودية. المجلد (3)، العدد (44): 106-158.
- عبد القادر، صلاح، والنعمي، أحمد، وعبد نايف، جاسم. (2011) دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة "، العدد 31، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العراق.
- عبيد، شاهر، وربايعة، سائد. (2016). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (12)، العدد (4).
- العدوان، حسين، وطناش، سلامة. (2020). واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية الأردنية، المجلد (5)، العدد (3).
- عرقاوي، سامر، واللوحى، نبيل، والحيلة، آمال. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية- دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد (7)، العدد (1).
- العلي عبد الستار، وقندلجي عامر. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة "، الطبعة 2 . عمان: دار المسيرة للنشر.
- عليان، ربحي. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العمري، غسان. (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدراسات التطبيقية، عمان، الأردن.
- العنزي، أحمد. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية. جامعة الكويت، المجلد (28)، العدد (1).
- العنزي، أنور. (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.

- عيسى، غسان، والعمرى، إبراهيم. (2009). دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة عمان، الأردن، العدد (6)،
- الفار، جهاد. (2020). أثر تنمية الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.
- فاسي، فاطمة الزهراء. (د.ت). آليات التحول من إدارة المعرفة إلى المنظمة المتعلمة، بحث محكم منشور، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- الكبسي-1، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر.
- الكبسي-2، عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- اللحام، محمد. (2020). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ماضي، إسماعيل سالم. (2010). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
- المحاسنة، نسيبة. (2013). المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الأردن وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- المدلل، عبد الله وليد. (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- مراد، علة. (2012). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة الجزائر. العدد (8): 49-62.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.

- موقع <http://www.shanghairanking.com/ar/ARWU2014.html> تاريخ الزيارة 2018/1/15م.
 - موقع الجامعة الإسلامية، www.iugaza.edu.ps
 - موقع جامعة الأزهر، <http://www.alazhar.edu.ps>
 - موقع جامعة الأقصى، www.alaqa.edu.ps
 - موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الإلكتروني، تاريخ الزيارة [2022/01/01] <https://www.mohe.pna.ps/moehe/moehecreation>
 - نايف، باسم فيصل عبد. (2012). بناء المنظمة المتعلمة في إطار التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية " ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
 - نصر الدين، تومي. (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
 - النعمي، صلاح عبد القادر أحمد، و نايف ، باسم فيصل عبد . (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31 ، بغداد.
 - نوى، حسين طه. (2010). التطور التكنولوجي ودوره في إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال ،حالة دراسية المديرية العامة لاتصالات الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3 .
 - الهلالات، صالح. (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - همشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - همشري، عمر. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - همشري، عمر. (2013). إدارة المعرفة الطريق على التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - دروازي، يسمين .(2016/2015).محاضرات في إدارة المعرفة . الجزائر :جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anumba , Chimay J., Egbu , Charles & Carrillo , Patricia.(2005). Knowledge Managemet in Construction , Blackwell Publishing.

- Burk, Mike. (1999). Knowledge management every one benefits by sharing information, Public roads, Vol. 63, Issue 3,.
- Daniele Giampaoli, Massimo Ciambotti, & Nick Bontis, Knowledge Management, Problem Solving and Performance in Top Italian Firms, Journal of Knowledge Management, Vol. (21), No. (2), 2017.
- Duffy, Jan (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be?.,.
- Hislop ,D. (2009). knowledge management in organizations, oxford university press ,New York.
- Marsick, Victoria J.; Watkins, Karen (1999), Facilitating Learning Organizations. Making Learning Count, Brookfield, Ashgate Publishing Co.
- Goh, Swee (2003), “Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies”, The learning Organization, 10(4-5), 216-227.
- Garvin, D.; Edmondson, A.; Gino, F. (2008), “Is Yours a Learning Organization?”, Harvard Business Review, 86(3), 1 – 16.
- Gorelick, C. (2005), "Organizational Learning vs the Learning Organization: A conversation with a practitioner", The Learning Organization, 12 (4), 383-388.
- Jennex, M. & Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success effectiveness models, Proceeding of the 37Th Hawaii international conference on system sciences: Hawaii.
- Karoui, Zouaoui, Samia, Chelbi, Noujoud. (2005). L’organisation apprenante face aux défis du management cas PME tunisiennes, revue tunisienne d’économie et de gestion, n(22).
- Yadav,S. and Agarwal,V., (2016): Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. IOSR Journal of Business and Management, Vol.18, No.12.
- Dar- El, Ezey. (2001). Human Learning: From Learning Curves to Learning Organizations, Springer Science, Business Media, LLC, New York.
- Park, Joo (2008), “Validation of Senge’s Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis”, Asia Pacific Education Review, 9(3), 270-284.
- Senge, Peter; Lannon-Kim, Colleen (1991), Recapturing the Spirit of Learning through a Systems Approach", School Administrator, 48(9), 8-13.

- Kaschuluk, Ellen. (2019). "The impact of learning organization on teacher tpack" , Doctoral dissertation , college of Professional studies, Massachusetts, United States.
- King, W. (2008). Knowledge Sharing, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Premier Reference Source, IGI Global.
- Loudon ,Kenneth & Loudon , Jane. (2002) . "Management Information Systems" . U.S.A.: Prentice Hall International Inc.
- Marquardt, Michael, J. (2002). "Building the Learning Organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning ",U.S.A, Davis-Black publishing company.
- Muhammad Sumbal, Eric Tsui, and Eric W.K., Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, Vol. (21), No. (1), 2017.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge- Creating Company Organizational Science, Vol. 5, No. 1, April.
- Ranking Web of Universities. (2021).
)http://www.webometrics.info/en/Arab_world.[13.12.2021] تاريخ الزيارة
- Senge ,P,M, (1990). The Fifth Discipline ,The Art and learning Organization "N,Y,Double day
- senge, p.(2004) The fifth discipline field book :strategies and tools for building a learning organization. Newyork :Doubleday.
- Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management , Vol. (15). No. (10). U.S.A.
- Al-Otaibi, S.M.S. (2000). The Learning Organization: Development of A Conceptual Model and An Instrument for Assessment in Saudi Arabia. Unpublished DBA, University of Hull, UK.
- Stefan Behfar, Ekaterina Turkina,& Thierry Burger, Knowledge management in OSS communities: Relationship between dense and sparse network structures, International Journal of Information Management, Vol. (38), ISS. (1), 2018.
- Wick, Corey. (2000). Knowledge management and leader ship opportunities for technical communicators, Society for Technical Communication vol.47, Issue,4.

- Robert, Col, & Seligman, Donna. (2013). Learning Organizations: Their Importance to Systems Acquisition in DoD, Defense ARJ, a Publication of the Defense Acquisition University, Vol. 20, No. 1.
- Zouaoui, Samia Karoui & Chelbi, Noujoud. (2005). L'organisation apprenante face aux défis du management cas PME tunisiennes, revue tunisienne d'économie et de gestion, n22.
- Druker ,Peter,(2005) .Knowledge Management, York Press ,P.23.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة امحمد بوقرة *بومرداس*

الموضوع/ تحكيم استبانة

حضرة السيد/ة:المحترم/ة.

الدرجة العلمية:

التخصص:

مكان العمل:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "دور إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة امحمد بوقرة - بومرداس، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الأداة، والمتكونة من المحور الأول إدارة المعرفة والمشتملة على (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والمحور الثاني المنظمة المتعلمة والمشتملة على (الابتكار، التعلم المستمر، المشاركة، التمكين، الميزة التنافسية، الهيكل الافقي المرن، الاتصالات المفتوحة، فرق العمل، دعم التدريب، القيادة التعليمية). لذا أرجو التفضل بقراءة هذه الفقرات وإبداء الرأي بمدى مناسبة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للمجال الذي أدرجت فيه، وكذلك الصياغة وسلامتها، حيث ملاحظتكم وآرائكم النيرة التي ستكون ذات تأثير كبير في إخراج الاستبانة بشكل يتسم بالمنهجية العلمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك بإجراء تعديلات أو إضافات أو ملاحظات ترونها مناسبة وتثري هذه الاستبانة.

نشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

اسماعيل سالم منصورماضي

* إرشادات توضيحية: يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 عام ☐ من 30 إلى أقل من 40 عام
☐ من 40 إلى أقل من 50 عام ☐ 50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دكتوراه
4. المسمى الوظيفي: ☐ رئيس ☐ نائب رئيس
☐ عميد ☐ نائب عميد
☐ مدير إداري
5. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6. اسم الجامعة: ☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر
☐ جامعة الأقصى

ثانيا : إدارة المعرفة

م	الفقرات	الانتماء للمجال		مناسبة الصياغة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
تشخيص المعرفة							
1	تعتمد الجامعة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)						
2	تقوم الجامعة بتوفير خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية						
3	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعة الداخلية والخارجية						
4	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الإبداع						
5	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت						
توليد المعرفة							
6	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية						
7	تتبع الجامعة في توليد معارفها أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية من الداخل						
8	تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر						
9	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها ورش التعليم النظامي						
10	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية" سيناريوهات التعلم" في توليد						

					معارفها	
					تعتمد الجامعة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	11
تخزين المعرفة						
					تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية	12
					لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	13
					تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	14
					تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها "نظم دعم القرار"	15
					تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات	16
توزيع المعرفة						
					تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً	17
					تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات	18
					تقوم الجامعة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	19
					تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	20
					تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم	21

					المعرفة	
					يتم توزيع المعرفة داخل الجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية	22
تطبيق المعرفة						
					لدي الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة	23
					تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر ذا علاقة بالمعرفة	24
					تعتمد الجامعة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها وأنشطتها	25
					تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	26

م	الفقرات	الانتماء للمجال		مناسبة الصياغة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
الابتكار							
1	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلطة بسهولة						
2	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يشجع على الإبداع والابتكار						
3	اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل						
5	توفر الجامعة الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين						
6	تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب الابتكارات المتنوعة						
7	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات						

					التي تواجههم	
					أسعى إلى حل جميع المشاكل والعقبات التي تواجهني بالعمل	8
					امتك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	9
التعلم المستمر						
					يعتبر التعليم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين	10
					تشجع الجامعة موظفيها على التعلم والتطوير	11
					يتدرب الموظفون على كيفية التعلم	12
					يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل "التعلم الإلكتروني،مراجعة المصادر الثانوية،الملاحظة،المقابلة"	13
					يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سابقين متكيفين مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية	14
					يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل	15
					يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض	16
					تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة	17
					الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف	18
					تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات	19
المشاركة						

					20 تعرض الجامعة قضايا العمل للمشاركة الجماعية وللتقاش العام
					21 تشجع الجامعة الموظف على استشارة أصحاب الخبرات للاستفادة منهم
					22 تتسمح لنا الجامعة بالوصول الحر إلى قواعد البيانات
					23 تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار
					24 تبرمج الجامعة ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج الجامعة
					25 تحرص الجامعة على تطبيق ما تعلمه الموظف من التدريب
					26 تحفز الجامعة الموظف على الاستفادة من أخطاءه ولا تعاقبه إذا فشل
					27 تجسد الجامعة المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع
					28 تمنح الجامعة الموظف مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل
التمكين					
					29 يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء
					30 السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم
					31 يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سنوياً
					32 يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم

					يوجد المدراء فرص التعلم لجميع الموظفين	33
					يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها	34
					يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من اجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات الجامعة	35
					تتشارك الجامعة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع	36
الميزة التنافسية						
					تعمل الجامعة على استغلال قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين	37
					تعد الجودة عامل رئيسي لدى جامعتنا في عملية مواجهة المنافسة	38
					تعمل الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات جامعتنا	39
					يعد إخراج تخصصات جديدة أو تطوير تخصصات حالية تعزيز لمقدرة جامعتنا على المنافسة	40
					مخرجات الجامعة لها القدرة على الدخول إلى أسواق العمل الجديدة داخلياً وخارجياً	41
					تتبنى رسالة جامعتنا البحث عن تخصصات جديدة في رسالتها	42
					تتبنى إدارة جامعتنا إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم تخصصات جديدة	43
					ينصب جهد البحث والتطوير لدينا لتطوير الكليات الحالية	44
					تسعى جامعتنا إلى تركيز البحث والتطوير	45

					من أجل تقليل التكاليف	
الهيكل الأفقي المرن						
					46 يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة	
					47 تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة	
					48 توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر بهدف التحسين	
					49 يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلمون من النجاحات في المستويات الإدارية المتقاربة	
					50 تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف	
					51 الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة	
					52 يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من حدود بينهما	
					53 يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج	
الاتصالات المفتوحة						
					54 توفر الجامعة شبكة اتصالات مفتوحة ومتاحة لجميع الموظفين	
					55 يستخدم الموظفون شبكة اتصالات داخلية وخارجية مثل (الشبكة العنكبوتية، الهاتف)	
					56 تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الاتصال المفتوح بين الإدارات	
					57 تسمح الجامعة لموظفيها بالاتصالات لحل المشاكل وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل	

					58	تسعى الجامعة لتكوين فريق مختص بالاتصالات وقت الأزمات والمشاكل
					59	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم من خلال الاتصالات المفتوحة
					60	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها
فرق العمل						
					61	لحل مشكلة تخصص الجامعة فرق عمل من أصحاب المهارات العالية
					62	تسعى الجامعة لبناء روح الفريق الواحد يميزه الثقة والاحترام المتبادل
					63	تعمل الجامعة على إيجاد فريق قادر على التدخل وقت الأزمات
					64	تفضل الجامعة تحقيق الرغبات والمصالح المشتركة على الحاجات الفردية
					65	تسعى الجامعة لتأسيس نقابة بهدف تعزيز العلاقات الاجتماعية
					66	تقوم الجامعة بعقد دورات تكوينية لتحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم
					67	تشجع الجامعة الموظف للحصول على آخر المستجدات في عملة
					68	توفر الجامعة الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل
					69	تشجع الجامعة الموظف على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه

					70	تسمح قوانين الجامعة للموظف بان يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي
					71	تقوم الجامعة بإرسال الموظفين إلى الخارج بهدف التعلم والتدريب
					72	توفر الجامعة الجو المناسب لتدريب الموظفين
					73	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار والتجريب
					74	تسمح إدارة الجامعة للموظف بالاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عمله
					75	تقبل إدارة الجامعة مختلف الآراء وتشجع الحوار الهادف
					76	تحت إدارة الجامعة الموظفين في جميع المواقع على التعاون في العمل
					77	نختلف في أفكارنا وتصوراتنا للأمور ولكن في الأخير كلنا نتفق
					78	نؤمن تماماً أن تحسين وضعية الجامعة هي قيم مبادئ مشتركة

قائمة المحكمين

م	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب
1	يحياوي نصيرة	أستاذ مشارك الاقتصاد	جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر
2	بن حسان حكيم	أستاذ مشارك الاقتصاد	جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر
	أيمن حماد شيخ العيد	أستاذ مساعد الاحصاء	جامعة بني غازي ليبيا
3	بوزيدة حميد	أستاذ مشارك المالية	جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر
4	حازم أحمد فروانة	أستاذ مشارك الادارة	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر
5	سليمان الديب	أستاذ محاضر الاحصاء	جامعة فلسطين بغزة
6	سليمان مرابط	أستاذ محاضر الادارة	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر
7	عمر بلخير جواد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة الجزائر
8	بن منصور عبدالله	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر
9	محمود الشنطي	أستاذ مساعد الادارة	جامعة الإسراء بغزة فلسطين
10	نادر أبو شرخ	أستاذ مساعد الادارة	جامعة فلسطين بغزة فلسطين
11	نبيل اللوح	أستاذ مساعد الادارة	جامعة الإسراء بغزة فلسطين
12	جلال نافل شيخ العيد	أستاذ مساعد الاقتصاد	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا فلسطين
13	حمادة حمدان ماضي	أستاذ مساعد الاحصاء	جامعة القدس المفتوحة غزة فلسطين
15	منصور منصور	أستاذ إدارة الأعمال	جامعة الأقصى غزة فلسطين

ملحق (3) : الاستبانة في صورتها النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة امحمد بوقرة *بومرداس*

الأخ الكريم.../ الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

أحيط سيادتكم علما بأنني أجري دراسة علمية بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال من جامعة محمد بوقرة -بومرداس الجزائر ، وهذه الدراسة بعنوان :

دور إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة

” دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ”

ونظراً لأهمية رأيكم في موضوع الدراسة، فإنني أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، وبدون أي تحيز، بهدف الحصول على نتائج دقيقة وحقيقية . مع العلم بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستكون محل اهتمام الباحث وسيتم التعامل معها بسرية تامة ، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم واستجابتكم

الباحث

إسماعيل سالم ماضي

* إرشادات توضيحية: يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 عام ☐ من 30 إلى أقل من 40 عام
☐ من 40 إلى أقل من 50 عام ☐ 50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دكتوراه
4. المسمى الوظيفي: ☐ رئيس ☐ نائب رئيس
☐ عميد ☐ نائب عميد
☐ مدير إداري
5. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
6. اسم الجامعة: ☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر
☐ جامعة الأقصى

المحور الأول "إدارة المعرفة"

م	العامل	الفقرة	بدائل الإجابة				
تشخيص المعرفة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	تعتمد الجامعة أسلوب العرض الصوري لخرائط المعرفة (مخططات ورسوم دلالية)						
2	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية						
3	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعة الداخلية والخارجية						
4	تستند الجامعة في أسلوب عملها على نشر الإبداع						
5	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت						
6	تمتلك الجامعة محفظة للمعرفة الداخلية إزاء المعرفة الخارجية						
توليد المعرفة							

					7	تعتمد الجامعة بتوليد معارفها على الاكتساب من مصادر خارجية
					8	تتبع الجامعة في توليد معارفها أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (استنباط دروس متعلمة) من الداخل
					9	تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر
					10	تتبع الجامعة في توليد المعرفة لديها ورش التعليم النظامي
					11	تقوم الجامعة باستخدام أسلوب المحاكاة المستقبلية "سيناريوهات التعلم" في توليد معارفها
					12	تعتمد الجامعة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.
تخزين المعرفة						
					13	تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية
					14	لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها

					تقوم الجامعة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل	15
					تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها "نظم دعم القرار"	16
					تتبع الجامعة أسلوب خزن المعرفة الضمنية "الخبرات" وتبادل الخبرات	17
					تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات	18
توزيع المعرفة						
					تقوم الجامعة بتوزيع المعرفة داخلياً من خلال الفرق المتنوعة معرفياً	19
					تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام الأرشفة)	20
					تقوم الجامعة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة	21
					تتبع الجامعة أسلوب التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى بهدف تحسين عملياتها وتخفيض التكاليف	22

					23	تعتمد الجامعة آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة
					24	يتم توزيع المعرفة داخل الجامعة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية
تطبيق المعرفة						
					25	لدي الجامعة فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً والمستقلة
					26	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج بشكل مستمر ذا علاقة بالمعرفة
					27	تعتمد الجامعة على رأي الخبير الداخلي حول نتائج أعمالها وأنشطتها
					28	تستخدم الجامعة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة
					29	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً
					30	تعتمد الجامعة في تطبيق المعرفة من خلال نشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة

المحور الثاني "المنظمة المتعلمة"

م	العامل	الفقرة	بدائل الإجابة				
الابتكار			أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة						
2	المناخ التنظيمي السائد في الجامعة يشجع على الإبداع والابتكار						
3	اقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل						
4	أقدم كمّاً كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً						
5	توفر الجامعة الجو المناسب للإبداع والابتكار للموظفين						
6	تقدم الجامعة المكافآت لأصحاب الابتكارات المتنوعة						
7	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم						

					8	أُسعى إلى حل جميع المشاكل والعقبات التي تواجهني بالعمل
					9	امتك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
التعلم المستمر						
					10	يعتبر التعليم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين
					11	تشجع الجامعة موظفيها على التعلم والتطوير
					12	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة
					13	يتدرب الموظفون على كيفية التعلم
					14	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل "التعلم الإلكتروني،مراجعة المصادر الثانوية،الملاحظة ،المقابلة"
					15	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سباقين متكيفين مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية
					16	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث

					المستقبل	
					يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض	17
					تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات)	18
					الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف	19
					تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات	20
المشاركة						
					تعرض الجامعة قضايا العمل للمشاركة الجماعية وللمناقش العام	21
					تشجع الجامعة الموظف على استشارة أصحاب الخبرات للاستفادة منهم	22
					تتسمح لنا الجامعة بالوصول الحر إلى قواعد البيانات	23
					تقوم الجامعة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والأفكار	24
					تبرمج الجامعة ورشات وندوات عمل بحضور خبراء من خارج الجامعة	25

					26	تحرص الجامعة على تطبيق ما تعلمه الموظف من التدريب
					27	تحفز الجامعة الموظف على الاستفادة من أخطاءه ولا تعاقبه إذا فشل
					28	تجسد الجامعة المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع
					29	تمنح الجامعة الموظف مردودية الأداء بقدر ما يجسده من قدرات في العمل
التمكين						
					30	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء
					31	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم
					32	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سنوياً
					33	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم
					34	يوجد المدراء فرص التعلم لجميع الموظفين
					35	يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها

					36 يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات الجامعة
					37 تتشارك الجامعة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع
الميزة التنافسية					
					38 تعمل الجامعة على استغلال قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين
					39 تعد الجودة عامل رئيسي لدى جامعتنا في عملية مواجهة المنافسة
					40 تعمل الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات جامعتنا
					41 تبني إدارة الجامعة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية
					42 يعد إخراج تخصصات جديدة أو تطوير تخصصات حالية تعزيز لمقدرة جامعتنا على المنافسة
					43 مخرجات الجامعة لها القدرة على الدخول إلى أسواق العمل الجديدة داخلياً وخارجياً
					44 تتبنى رسالة جامعتنا البحث عن تخصصات

					جديدة في رسالتها	
					تتبنى إدارة جامعتنا إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم تخصصات جديدة	45
					ينصب جهد البحث والتطوير لدينا لتطوير الكليات الحالية	46
					تسعى جامعتنا إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	47
الهيكل الأفقي المرن						
					يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة	48
					تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة	49
					توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر بهدف التحسين	50
					يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلمون من النجاحات في المستويات الإدارية المتقاربة	51
					تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة تعلم الوظائف	52
					الهيكل التنظيمي في الجامعة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة	53

					54	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من حدود بينهما
					55	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج
الاتصالات المفتوحة						
					56	توفر الجامعة شبكة اتصالات مفتوحة ومتاحة لجميع الموظفين
					57	يستخدم الموظفون شبكة اتصالات داخلية وخارجية مثل (الشبكة العنكبوتية، الهاتف)
					58	تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الاتصال المفتوح بين الإدارات
					59	تسمح الجامعة لموظفيها بالاتصالات لحل المشاكل وتبادل الأفكار الخاصة بالعمل
					60	تسعى الجامعة لتكوين فريق مختص بالاتصالات وقت الأزمات والمشاكل
					61	تصمم الجامعة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم من خلال الاتصالات المفتوحة
					62	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم بدلاً من وجود حدود بينها

فرق العمل

					63	لحل مشكلة تخصص الجامعة فرق عمل من أصحاب المهارات العالية
					64	تسعى الجامعة لبناء روح الفريق الواحد يميزه الثقة والاحترام المتبادل
					65	تعمل الجامعة على إيجاد فريق قادر على التدخل وقت الأزمات
					66	تفضل الجامعة تحقيق الرغبات والمصالح المشتركة على الحاجات الفردية
					67	يوجد تعاون بين الموظفين لتحقيق النجاح للجامعة
					68	تسعى الجامعة لتأسيس نقابة بهدف تعزيز العلاقات الاجتماعية

دعم التدريب

					69	تقوم الجامعة بعقد دورات تكوينية لتحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم
					70	تشجع الجامعة الموظف للحصول على آخر المستجدات في عمله
					71	توفر الجامعة الظروف الملائمة لطرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل

					72 تشجع الجامعة الموظف على أن يتعلم ويستفيد من تجارب الذين معه
					73 تسمح قوانين الجامعة للموظف بأن يواصل تعليمه ويحسن مستواه العلمي
					74 توفر الجامعة الدعم المادي والمعنوي للموظفين الذين يريدون التدريب
					75 تقوم الجامعة بإرسال الموظفين إلى الخارج بهدف التعلم والتدريب
					76 توفر الجامعة الجو المناسب لتدريب الموظفين
					77 يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار والتجريب
القيادة التعليمية					
					78 تسمح إدارة الجامعة للموظف بالاستقلالية وحرية التصرف في انجاز عمله
					79 تقبل إدارة الجامعة مختلف الآراء وتشجع الحوار الهادف
					80 تحت إدارة الجامعة الموظفين في جميع المواقع على التعاون في العمل
					81 نختلف في أفكارنا وتصوراتنا للأمور ولكن

					في الأخير كلنا نتفق	
					نؤمن تماماً أن تحسين وضعية الجامعة هي قيم مبادئ مشتركة	82
					نضع مصلحة الجامعة فوق مصالحنا الشخصية	83

ملحق (4): مخرجات برنامج SPSS لفرضيات الدراسة

الجدول الخاصة بنتائج فرضية العلاقة الارتباطية:

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الابتكار

		إدارة المعرفة	الابتكار
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.814**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
الابتكار	Pearson Correlation	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التعلم المستمر

		إدارة المعرفة	التعلم المستمر
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.725**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
التعلم المستمر	Pearson Correlation	.725**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد التمكين

		إدارة المعرفة	التمكين
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.751**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
التمكين	Pearson Correlation	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد المشاركة

		إدارة المعرفة	المشاركة
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
المشاركة	Pearson Correlation	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة

		إدارة المعرفة	الابتكار
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
الابتكار	Pearson Correlation	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الميزة التنافسية

	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
إدارة المعرفة		
Pearson Correlation	1	.725**
Sig. (2-tailed)		.000
N	135	135
الميزة التنافسية		
Pearson Correlation	.725**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الهيكل الأفقي المرن

	إدارة المعرفة	الهيكل
إدارة المعرفة		
Pearson Correlation	1	.735**
Sig. (2-tailed)		.000
N	135	135
الهيكل		
Pearson Correlation	.735**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد فرق العمل

	إدارة المعرفة	فرق العمل
إدارة المعرفة		
Pearson Correlation	1	.665**
Sig. (2-tailed)		.000
N	135	135
فرق العمل		
Pearson Correlation	.665**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد دعم التدريب

	إدارة المعرفة	التدريب
إدارة المعرفة		
Pearson Correlation	1	.723**
Sig. (2-tailed)		.000
N	135	135
التدريب		
Pearson Correlation	.723**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد الاتصالات المفتوحة

	إدارة المعرفة	الاتصالات
إدارة المعرفة		
Pearson Correlation	1	.605**
Sig. (2-tailed)		.000
N	135	135

الاتصالات	Pearson Correlation	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبعد القيادة التعليمية

		إدارة المعرفة	القيادة
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.625**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	135	135
القيادة	Pearson Correlation	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	135	135

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

النتائج الإحصائية: لفرضيات الفروق:

نتائج اختبار T "العنيتين مستقلتين" - الجنس (إدارة المعرفة)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	.579	.570	2.073	132	.040	.27633	.13327	.01270	.53996
Equal variances not assumed			2.456	45.182	.018	.27633	.11249	.04978	.50288

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (إدارة المعرفة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة المعرفة	Between Groups (Combined)	1.166	2	.583	.614	.537
المؤهل *	Within Groups	54.434	132	.412		
العلمي	Total	55.600	134			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (إدارة المعرفة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر * إدارة المعرفة	Between Groups (Combined)	3.914	3	1.305	1.536	.150
	Within Groups	51.686	131	.395		
	Total	55.600	134			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (إدارة المعرفة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة المعرفة المسمى الوظيفي	Between Groups (Combined)	3.418	28	.488	4.251	*0.017
	Within Groups	45.515	127	.358		
	Total	48.933	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة (إدارة المعرفة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
سنوات * إدارة المعرفة الخدمة	Between Groups (Combined)	3.778	4	1.259	1.324	.270
	Within Groups	44.859	131	.342		
	Total	48.637	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - اسم الجامعة (إدارة المعرفة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
* إدارة المعرفة الجامعة	Between Groups (Combined)	6.106	3	3.053	.624	*0.497000
	Within Groups	42.531	132	.322		
	Total	48.637	135			

نتائج اختبار - T "لعينتين مستقلتين" - الجنس (المنظمة المتعلمة)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المنظمة المتعلمة	Equal variances assumed	.632	.812	.078	130	.938	.01234	.15917	-.30257-.32724
	Equal variances not assumed			.077	35.783	.939	.01234	.16035	-.31293-.33760

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر (المنظمة المتعلمة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة المتعلمة *	Between Groups (Combined)	.616	6	.205	1.127	0.460
	Within Groups	71.158	129	.552		
	Total	71.774	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي (المنظمة المتعلمة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة	Between Groups (Combined)	7.078	5	3.539	1.172	0.311
* المتعلمة	Within Groups	64.696	130	.498		
المؤهل العلمي	Total	71.774	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي (المنظمة المتعلمة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة	Between Groups (Combined)	4.888	10	.698	6.470	*0.002
* المتعلمة	Within Groups	66.887	125	.535		
المسمى الوظيفي	Total	71.774	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة (المنظمة المتعلمة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة	Between Groups (Combined)	.421	4	.140	3.514	*0.006
* المتعلمة	Within Groups	65.312	131	.499		
سنوات الخدمة	Total	65.733	135			

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - اسم الجامعة (المنظمة المتعلمة)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المنظمة المتعلمة الجامعة *	Between Groups (Combined)	.421	4	.140	1.272	0.341
	Within Groups	65.312	131	.499		
	Total	65.733	135			