

تقييم ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في سياق البيئة العامة غير المستقرة

إعداد الدكتور/ رامي حامد الهنداوي

جامعة الأزهر - غزة - فلسطين

ramihindawi79@gmail.com

المُستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات إدارة المعرفة في البيئات العامة غير المستقرة بالتطبيق على ثمان جامعات تمثل جميع الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستُخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واعتمد على أداة الاستبيان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ قوامها (713) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بمستوى مرتفع. وأن بُعد "مشاركة المعرفة" حاز على الترتيب الأول، في حين أن بُعد "تخزين المعرفة" جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية لصالح فئة (ماجستير/مدرس أو محاضر)، ووجود فروق أخرى تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي لصالح فئة من لديهم خبرة من (11 - 15 سنة). في حين لا توجد فروق تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. وفي الختام، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، البيئات العامة غير المستقرة، عمليات إدارة المعرفة، الجامعات الفلسطينية- غزة.

Evaluating Knowledge Management Practices in Palestinian Universities in the Gaza Strip within the Context of the Unstable General Environment

Prepared by Dr. Rami Hamed Al-Hindawi
Al-Azhar University – Gaza – Palestine
ramihindawi79@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the reality of knowledge management practices in unstable public environments, applying this to eight universities representing all Palestinian universities in the Gaza Strip. The descriptive analytical approach was used, relying on a questionnaire as the data collection tool. A stratified random sample of 713 faculty members was selected. The results showed that knowledge management practices in Palestinian universities in the Gaza Strip were at a high level. The "knowledge sharing" dimension ranked first, while the "knowledge storage" dimension ranked last. The results also revealed statistically significant differences in the responses of the study sample regarding knowledge management, attributable to the variables of academic qualification and rank, favoring the "Master's/Lecturer or Instructor" category. Further differences were found based on the variable of years of university teaching experience, favoring those with 11-15 years of experience. While no differences were found attributable to the gender variable. In conclusion, the study offered several recommendations.

Keywords: Knowledge Management, Unstable Public Environments, Knowledge Management Processes, Palestinian Universities - Gaza.

الجزء الأول: الإطار العام

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في قطاع التعليم العالي طالبت بنيته التنظيمية والتعليمية؛ نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد أدت تلك التغيرات إلى زيادة اهتمام الجامعات بالبحث في السبل الممكنة والمتاحة للتكيف مع تلك التطورات، وإعادة النظر في استكشاف الحلول التي تستجيب لها. ومن هنا ظهرت مقاربات متنوعة لعبت دوراً مهماً في الممارسة الجامعية باعتبارها جزءاً من استراتيجيات التحول المؤسسي ومن الملاحظ أن "إدارة المعرفة" تعتبر واحدة من أهم تلك المقاربات، إذ زاد الاهتمام مؤخراً بقضاياها في مختلف المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، وعلى الرغم مما قد تثيره من إمكانات كبيرة إلا أنها تظل بحاجة إلى تأصيل علمي وتقييم عملي، وذلك بالنظر إلى ما تطرحه من تساؤلات عن مدى الجاهزية المؤسسية. وقد تطرح التساؤلات حول مدى توظيف ممارسات إدارة المعرفة في دعم التحولات التي تشهدها تلك الجامعات في ظل البيئة غير المستقرة، وهذا يفرض على ضرورة وضعها في صلب النقاشات الأكاديمية.

وقد يُنظر إلى البيئة الفلسطينية وتحديداً في قطاع غزة، على أنها من أكثر تلك البيئات غير المستقرة. وعليه، يتضح أن الإطار الجغرافي للدراسة هو غزة. ويمكن أن يكون تناول جامعاتها كحالة بحثية على أنه خيار ذو أهمية خاصة، إذ من المحتمل أن يُضفي هذا الاختيار قيمةً علميةً مضافةً، وذلك بالنظر إلى الخصوصية التي تفرض نفسها خلال فترات الأزمات الممتدة بفعل ممارسات الاحتلال الإسرائيلي منذ عقود والتي ازدادت مؤخراً خلال السنوات الأخيرة.

المشكلة والتساؤلات:

تؤكد العديد من الدراسات، كدراسة (Sobaih et al., 2025) ودراسة (Budur et al., 2024) ودراسة (Sahibzada et al., 2022) ودراسة (Masa'deh et al., 2017) ودراسة (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016) ودراسة (Tan, 2016) على أن إدارة

المعرفة توفر إمكانات هائلة لتعزيز الأنظمة التعليمية وتحسين نجاعتها. وعلى الرغم من ذلك لاتزال هناك فجوة في فهم ممارساتها المختلفة وتحديدًا عملياتها الأساسية (توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها) لا سيما في ظل البيئات العامة غير المستقرة بما يجعل من دراستها وبحثها نقطة في غاية الأهمية وذات قيمة علمية.

ويبدو أنّ هذه الفجوة تزداد حدة في قطاع غزة الذي تعرّض -لأيزال- لسنوات طويلة من الحصار والحروب وعدم الاستقرار، ممّا جعله نموذجاً مهماً لمثل هذه البيئة الهشة غير المستقرة التي ينبغي دراسة هذه الظاهرة في إطارها.

ومن هنا يدفع ما سبق نحو دراسة ممارسة إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك بالنظر إلى أهميّة استثمارها في تطوير وظائفها ورفع مستوى أدائها الجامعي وصولاً لتحقيق التكيف المؤسسي. فالهدف الرئيس من هذه الدراسة يتمثل في تشخيص درجة ممارسة إدارة المعرفة في واحدة من أكثر البيئات هشاشةً، وذلك من وجهة نظر أكاديمي الجامعات كونهم الشريحة الواعية والقادرة على التشخيص الدقيق للظاهرة قيد الدراسة.

وفي ضوء ما سبق، يُمكن صياغة المشكلة في التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة أكاديميها؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من أكاديمي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة، تُعزى لبعض المتغيرات التصنيفية الديموغرافية؟

الفرضيات:

تتطلق الدراسة من الفرضية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه (ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة) تُعزى للمتغيرات

التصنيفية الآتية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي. ويتفرّع عنها الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في ظل البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في ظل البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في ظل البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

ولعلّه من المفيد أن نشير إلى المسوّغات العلميّة لاختيار هذه المتغيرات الديموغرافية تحديداً:

- متغير النوع الاجتماعي تم اختياره لاحتمال وجود اختلافات في فرص الوصول للمعرفة والمشاركة في الأنشطة البحثية أثناء الأزمات بين الجنسين نتيجة الالتزامات الاجتماعية والبيئة المحيطة.
- متغير المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية تم اختياره لاحتمال وجود اختلاف في قدرة الأكاديميين على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها باختلاف رتبهم ونضجهم الأكاديمي.
- متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي تم اختياره لاحتمال أن أصحاب الخبرة الكبيرة من أكاديميي الجامعات -كونهم عاشوا فترة أزمت متعددة- يمتلكون معارف ضمنية متراكمة تمكّنهم من كيفية التعامل مع الواقع غير المستقر مقارنة بالأكاديميين الجدد أصحاب الخبرة الأقل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- قياس درجة ممارسة إدارة المعرفة في ظل البيئة العامة غير المستقرة للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر أكاديميها.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين تجاه إدارة المعرفة في ضوء بعض المتغيرات "التصنيفية" الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

- الدراسة تلقي الضوء على إمكانية توظيف إدارة المعرفة كإحدى المقاربات النوعية في ظل البيئات غير المستقرة.
- قد يستفيد من نتائج الدراسة القائمون على المؤسسات الجامعية وأعضاء الهيئات التدريسية والطلبة.
- قد تشكل نتائج الدراسة منطلقاً للباحثين والمهتمين بقضايا إدارة المعرفة في ظل البيئات العامة غير المستقرة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة من خلال ما يأتي:

الحّد الموضوعي: درجة ممارسة إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها)

الحّد البشري: عينة من الأكاديميين.

الحّد المؤسّساتي: جميع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الجزء الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري:

مفهوم إدارة المعرفة: ينبغي في البداية أن نشير إلى أنه لا يوجد اتفاق على تعريف مشترك لمفهوم إدارة المعرفة ومن الواضح تماماً للأكاديميين والممارسين على حدٍ سواء أنه لا يوجد تعريف قياسي لما يعنيه هذا المصطلح (McManus & Snyder, 2004).

وفي ذات الصدد يذكر البعض أنه من السهل والصعب في آن واحد تعريف إدارة المعرفة. فنجدها من ناحية تُعرّف أنها تشمل كل ما يخص المعرفة، ومن ناحية أخرى يتم تعريفها بشكل ضيق على أنها بمثابة نظام لتكنولوجيا المعلومات يقوم بتوزيع المعرفة المؤسسية (Dalkir, 2017). وعلى الرغم من عدم الاتفاق على تعريفها، إلا أنها تبقى من الموضوعات المهمة في الأدبيات. (McManus & Snyder, 2004) ولهذا نجد أن كل فرد يضع تعريفه الخاص لإدارة المعرفة (McInerney & Koenig, 2011)، وقد أشار البعض أن تلك الاختلافات تأتي من التنوع في خلفيّة الباحثين واهتماماتهم (Alosaimi, 2016). وهو ما أكدته دراسة أخرى كذلك (Favoretto & Carvalho, 2021).

ويدعم ذلك ما ذكره بعض الباحثين في دراستهم من أن كثيراً ممن تمت مقابلتهم قد عبّروا عن فهمهم لإدارة المعرفة من وجهات نظرٍ مختلفة. وذلك على الرغم من أن جوهر فهمهم كان نفسه تقريباً (Islam et al., 2011). ويمكننا القول أن إدارة المعرفة لا تنطلق من التكنولوجيا، بل من فهم كينونة وطبيعة المعرفة التي يتم إنتاجها واستخدامها داخل المؤسسات. ولهذا سعى الكثيرون للتفريق بينها وبين بعض المفاهيم كالبيانات والمعلومات، وفي هذا الإطار أشار (Davenport, 1998) إلى أن القيمة الإدارية تظهر عندما تتحول المعلومات لفهم يمكن أن يكون قابلاً للاستخدامه في حل المشكلات أو اتخاذ القرار أو تحسين الممارسة.

ومن الجدير ذكره، أنها عملية تستخدم كلاً من المعرفة الضمنية والصريحة من أجل تعبئة الأفراد لمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات مع وجود التكنولوجيا المتاحة لإضفاء قيمة

على مؤسستهم. كما أنها تضمن أن المؤسسات يمكن أن توجد قيمةً وذكاءً من أصولها الفكرية أو غير الملموسة (Mohamed & Pillutia, 2014).

أما عن تعريف إدارة المعرفة الوارد في بعض الأدبيات، فعلى سبيل المثال تعتبر بمثابة الإدارة المنهجية للأصول المعرفية بهدف خلق قيمة لها (Gamble & Blackwell, 2001). وهي عن منظومة تجمع التكنولوجيات بالأدوات مع العنصر البشري لاكتساب المعرفة وتوليدها ومشاركتها وتطبيقها بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (العال، 2014). ويُنظر إليها كعملية موسعة لتحديد المعلومات والخبرات وتنظيمها ونقلها واستخدامها داخل المنظمة (Dereje, 2019). وهي تعني توظيف المعرفة كأصل استثماري لتحويل المؤسسة إلى منظمة متعلمة مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات وضمان بقائها ونموها في البيئات المتقلبة (Botha, Kourie & Snyman, 2008). كما أنها "عملية الوصول إلى المعرفة وتخزينها بطريقة منظمة بحيث تصبح رصيداً معرفياً يمكن استخدامها وتعميمها على الأفراد لتحقيق الاستفادة منها" (النقي، 2019). ويرى البعض أن دورها يتمثل في تسهيل نقل المعرفة إلى الآخرين الذين يحتاجون إليها في تنفيذ مسؤولياتهم وأدوارهم في المنظمة بشكل فعال (Suresh & Mahesh, 2006).

وفي ضوء ما تقدّم ذكره يمكن القول أن تعريفات إدارة المعرفة تظل شاملةً لجميع الأنشطة التي توظف المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية والمزايا التنافسية للمؤسسات. ولأغراض هذا البحث يعرفها الباحث إجرائياً بأنها عمليات منهجية تقوم بها الجامعات من توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق للمعرفة؛ لتحقيق التكيف مع البيئة غير المستقرة وتحقيق التميز المؤسسي. ويمكن الاستدلال على ذلك كله من خلال إجابة الأكاديميين عن أسئلة استبيان أُعد لهذا الغرض.

عمليات إدارة المعرفة: تمثل العمليات العمود الفقري في إدارة المعرفة، ولهذا سَلط الباحثون اهتمامهم عليها وتناولوها بالبحث والدراسة.

في البداية لا بد من الإشارة إلى عدم وجود تصنيف محدد واحد متفق عليه لتلك العمليات، فنجد بعض الباحثين بدأ بتشخيص المعرفة ثم الانتقال إلى اكتسابها وتوليدها وتخزينها

ومشاركتها وتطبيقها، بينما آخرون يستخدمون مصطلحات كالنقل أو التوزيع أو النشر بدل المشاركة، أو يدمجون الاكتساب والتوليد في عملية واحدة يطلقون عليها إنشاء المعرفة، أو يفرقون بين الحفظ والتخزين والاسترجاع، وهكذا. وهذا دفع الباحث لتحديد التعريف الإجرائي لتلك العمليات.

وعلى الرغم من ذكر الباحثين لعدد كبير منها في الأدبيات البحثية إلا أن أغلبهم أجمعوا على أربع عمليات أساسية تتمثل في: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. ويمكن إيجازها على النحو التالي (نجم، 2005؛ ياسين، 2007):

1. توليد واكتساب المعرفة: تُشير هذه العملية إلى استخلاص المعرفة واستجلابها من مصادرها المتعددة، سواء أكانت داخلية أم خارجية أم بشرية أم غير ذلك. وقد تكون المصادر إنسانية كالمختصين والخبراء والعلماء والمستفيدين، أو رمزية تتمثل في الوسائط الرقمية والمادية وقواعد البيانات المختلفة. وفي هذا السياق، ذكر جاسم (2015) أن عملية الحصول على المعرفة تنطوي على تطوير معارف ضمنية أو صريحة، اعتماداً على البيانات أو المعلومات المتوفرة، أو من خلال تحليل معارف سابقة بقصد توليد معرفة جديدة تنسجم بالتركيب والوضوح.

2. تخزين وحفظ المعرفة: تمثل هذه المرحلة إحدى الركائز الأساسية في دورة إدارة المعرفة، إذ تعني بتوثيق المعارف المكتسبة وضمان إتاحتها للاسترجاع المستقبلي. ويتم ذلك من خلال عدة آليات، مثل قيام الأفراد بتسجيل الخبرات والمعلومات الجديدة التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم، أو من خلال تجميع هذه المعارف من قبل جهة مسؤولة تُعنى بفرزها وتنقيحها وتصنيفها بصورة منهجية. كما قد يُسهم جميع أفراد المؤسسة في نقل معارفهم إلى وحدة مركزية تُكلف بعملية التوثيق المؤسسي. وتتنوع وسائل التخزين بين الأساليب التقليدية والرقمية، إلا أن الاتجاه السائد يُولي أهمية متزايدة للحلول الإلكترونية نظراً لما توفره من سهولة في التنظيم والاسترجاع. وفي هذا السياق، يُشير جاسم (2015) إلى الدور المحوري الذي تضطلع به تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عمليات تخزين المعرفة واستعادتها بكفاءة وفعالية.

3. **توزيع ومشاركة المعرفة:** تمثل أحد المكونات الجوهرية في منظومة إدارة المعرفة، إذ تسهم في تعميم الفائدة من المعارف المتوفرة داخل المؤسسة. وتُمارس هذه المشاركة عبر مسارين رئيسيين؛ أحدهما رسمي، ويتجلى في تبادل الوثائق والمراسلات والتقارير عبر البريد الإلكتروني أو من خلال شبكات الحاسوب المؤسسية، والآخر غير رسمي، يتمثل في التفاعلات الاجتماعية والعلاقات البينية بين الأفراد. ويؤكد طيطي (2010) على أهمية هذا البعد التشاركي، مشيراً إلى أنّ تنمية المشاركة المعرفية تتعرّز من خلال برامج التدريب المستمر، وترسيخ التعلم التنظيمي، إلى جانب تقوية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل.

4. **تطبيق المعرفة:** تُعدّ هذه المرحلة من أبرز مراحل إدارة المعرفة، إذ تتمثل في تحويل المعارف المتوفرة إلى ممارسات عملية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويتطلب ذلك تمكين الأفراد داخل المؤسسة من استخدام معارفهم بحرية ومسؤولية ضمن بيئة عمل داعمة ومحفزة. وفي هذا السياق، ذكر السلمي (2017) أنّ تطبيق المعرفة يتجلى في مدى توظيفها بشكل سليم في اتخاذ القرارات المناسبة، في الأوقات والسياقات الملائمة، وبالأسلوب الذي يضمن تحقيق النتائج المرجوة. وقد أشار ألافى وتيوانا (2003) إلى أنّ إنشاء وتوليد المعرفة، وتخزينها وتنظيمها واسترجاعها، ونقلها ومشاركتها، وتطبيقها، تمثل العمليات الأساسية.

ثانياً: مراجعة الأدبيات:

المحور الأول: عرض دراسات باللغة العربية

دراسة أبو السعود (2022): تتناول هذه الدراسة واقع ممارسات إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين وبذلك فهي تتوافق بشكل وثيق مع موضوع الدراسة الحالية من حيث قياس التطبيق الفعلي للعمليات في جامعة فلسطينية محددة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لاستطلاع آراء عينة مكونة من 175 موظفاً، كما قيّمت ستة أبعاد، هي: تخزين المعرفة، وتشخيصها، ومشاركتها، وتوليدها، ونقلها، وتوزيعها. وأشارت النتائج إلى مستوى عالٍ من الممارسة في

جميع العمليات، حيث جاءت عملية "التخزين" في المرتبة الأولى تلتها "التشخيص" و"المشاركة" و"التوليد" و"النقل" و"التوزيع" ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر أو المسمى الوظيفي أو الحالة الاجتماعية أو التخصص، في حين لوحظت فروق تعزى إلى الجنس لصالح الذكور. وقد أوصت الدراسة بإنشاء قسم لإدارة المعرفة في الجامعة.

تعقيب على هذه الدراسة: تتماشى هذه الدراسة مع الأبحاث الراهنة التي تتناول قياس عمليات متعددة داخل جامعة فلسطينية ولكنها تختلف عنها بتركيزها الحصري على الكادر الإداري في جامعة واحدة، واعتمادها ستة أبعاد بدلاً من أربعة أبعاد رئيسية. وتساعد نتائج الدراسة في تفسير احتمالية وجود مستويات أعلى من عمليات التخزين والتشخيص مقابل مستويات أقل نسبياً من عمليات النقل والتوزيع.

دراسة عوض الله وعبيد (2021): ركزت هذه الدراسة على عمليات إدارة المعرفة ضمن أنظمة التعلم الذكية في جامعة فلسطين التقنية - خضوري وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، واستخدمت استبانة طُبقت على 82 عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتناولت الدراسة محاور تنظيم المعرفة وتخزينها، واسترجاع المعرفة ومشاركتها، وتشخيص المعرفة وتوليدها، بالإضافة إلى أنظمة التعلم الذكية. وأشارت النتائج إلى مستوى متوسط من العمليات عبر جميع الأبعاد. وقد لوحظت فروق مرتبطة بفرع الجامعة في بُعد "أنظمة التعلم الذكية" لصالح فرع العروب. كما جاءت الفروق لصالح الأساتذة المساعدين فيما يتعلق بتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها، في حين سجل أعضاء هيئة التدريس من الذكور درجات أعلى في مجالات تشخيص المعرفة وتوليدها وأنظمة التعلم الذكية، كذلك لوحظت فروق مرتبطة بالخبرة في بعض الأبعاد. وأوصت الدراسة بدعم أعضاء هيئة التدريس المتميزين واعتبارهم رأسماً بشرياً.

تعقيب على هذه الدراسة: تكمن قيمة الدراسة في الربط بين عمليات المعرفة والتحول الرقمي داخل الجامعة بدلاً من الاكتفاء بقياس إدارة المعرفة كمفهوم عام. وفي حين تتفق الدراسة

مع الأبحاث الراهنة من حيث التركيز على توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها، فإنها تتميز عنها بالتركيز على أنظمة التعلم الذكية وحصر نطاقها في الأكاديميين؛ وتتيح مقارنتها بالدراسة الحالية فحص ما إذا كان توفر المنصة أو النظام الرقمي على نطاق أوسع ينعكس فعلياً على مستوى العمليات.

دراسة المجالي وحرفوش وشعيبات (2021): هدفت هذه الدراسة إلى بحث واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطوّرت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، مع التحقق من صدقها وثباتها. وتكوّن مجتمع الدراسة من 1100 عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج مستوى متوسطاً في تطبيق إدارة المعرفة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس أو سنوات الخبرة، سواء على مستوى الأداة ككل أو أبعادها المحددة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تقنيات المعرفة وتوظيف المعرفة استراتيجياً، استناداً إلى منهجية رسم خرائط المعرفة.

تعقيب على هذه الدراسة: تتميز الدراسة بنطاقها الواسع الذي يشمل الجامعات الفلسطينية ويتركزها على وجهات نظر الأكاديميين، ولكنها لا تقدم تفاصيل كافية حول توزيع المشاركين بين الجامعات، وهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث عدد المجالات التي تغطيها وعدم تسليطها الضوء على العمليات الأربع بالطريقة ذاتها، ومع ذلك فهي توفر إطاراً مهماً للمقارنة مع النتائج المستمدة من جامعة واحدة أو من عينة تضم عدة جامعات.

دراسة التلباني وبدير والرقب (2015): تناولت الدراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وشملت كلاً من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب إدارية بالإضافة إلى الموظفين الإداريين. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وركزت على الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقيادة وتكنولوجيا المعلومات على اعتبار أنها متطلبات للتطبيق. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين متطلبات التنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة حيث جاءت تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى، تلتها القيادة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على التوالي.

وقد أوصت الدراسة بتنظيم ورش عمل ومؤتمرات لنشر ثقافة إدارة المعرفة وإنشاء قاعدة بيانات مركزية مشتركة بين الجامعات لتخزين المعرفة وتبادلها وتعزيز البنية التحتية وقنوات الاتصال.

تعقيب على هذه الدراسة: على الرغم من أن هذه الدراسة قديمة إلى حد ما إلا أنها تظل ذات أهمية بالغة بالنسبة للجامعات الفلسطينية في غزة، كما أنها تتيح إجراء مقارنة طولية مع الأبحاث الأحدث وهي تتوافق مع الأبحاث الراهنة في إدراكها أن الممارسات التشغيلية لا يمكن تفسيرها بالاعتماد على التكنولوجيا وحدها، ومع ذلك فهي تختلف عنها بتركيزها على متطلبات التنفيذ بدلاً من قياس مدى ممارسة كل عملية.

المحور الثاني: عرض دراسات باللغة الإنجليزية

Study of Abu Naser, Al Shobaki, and Abu Amuna (2016):

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى نضج إدارة المعرفة وعلاقته بالأداء العالي في خمس مؤسسات للتعليم العالي في قطاع غزة. وقد استخدم الباحثون نموذج "APO" لتقييم مستوى النضج، بينما قاموا بأنفسهم بتطوير بُعد الأداء العالي. شملت الدراسة عينة مكونة من 917 مشاركاً، واعتمدت في تحليل بياناتها على معامل "ألفا كرونباخ"، وتحليل الارتباط، وتحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي البسيط والمتدرج (Stepwise). وأشارت النتائج إلى أن مستوى النضج العام يقع ضمن المستوى الثاني، وأن العمليات والقيادة والعنصر البشري ومخرجات إدارة المعرفة كانت العوامل الأكثر ارتباطاً بالأداء المرتفع.

تعقيب على هذه الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في انتقالها من الوصف القائم على الانطباعات إلى قياس النضج والعلاقة بين المكونات والأداء، فضلاً عن تقديمها إطاراً مقارناً يشمل مؤسسات متعددة بدلاً من التركيز على جامعة واحدة. وتتماشى الدراسة الحالية مع الأبحاث القائمة التي أجريت في السياق الفلسطيني وعبر مؤسسات تقنية متعددة؛ غير أنها تتميز ببنيتها لنموذج "النضج" (mature model) وتركيزها المحدد على الأداء، وذلك بخلاف مجرد وصف العمليات الأربع من منظور وظيفي. ويمكن للدراسة الحالية الاستفادة من هذا النظام مع تحديث أساليب القياس وربطها بالتحول الرقمي واستمرارية المعرفة.

Study of Raudeliuniene and Matar (2021):

بحثت هذه الدراسة في أثر دورة إدارة المعرفة على الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي من منظور الإداريات. وقد جُمعت بيانات المسح من 201 سيدة يشغلن مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي في كل من لبنان وسوريا باستخدام أسلوب العينة القصدية، وجرى تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) واختبار "ت" للعينات المستقلة. وركزت الدراسة على عمليات إدارة المعرفة باعتبارها آلية قادرة على دعم الاستدامة المؤسسية. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والاستدامة. ومع ذلك، تبين أن بعض الفروق المقارنة بين المؤسسات اللبنانية والسورية لم تكن ذات دلالة إحصائية. ورغم أن هذه النتيجة تساهم في توسيع نطاق الرؤية لتتجاوز مستوى تنفيذ العمليات وصولاً إلى النتائج التنظيمية طويلة الأمد، إلا أنها لا تعكس السياق الفلسطيني، كما أنها لا تركز على الفروق بين الكوادر الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية.

تعقيب على هذه الدراسة: تتماشى هذه الدراسة مع الأبحاث الراهنة التي تتناول التعليم العالي وتبرز دورة المعرفة، إلا أنها تختلف عنها من حيث الدولة، والعينة، والمنهجية الإحصائية، والمُخرَج المحدد الذي جرى قياسه؛ ولذا فهي تُعد دراسةً عربيةً مقارنةً تساهم في بناء تفسيرٍ للأمر، بدلاً من أن تكون دليلاً مباشراً على الواقع القائم في الجامعات الفلسطينية.

Study of Galgotia and Lakshmi (2022)

تقدم هذه الدراسة استعراضاً موجزاً لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتطرح مقارنةً نظرية بين الجامعات الخاصة والعامة في الهند وخارجها. وتبرز الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل تكاملاً مدروساً بين العنصر البشري والعمليات والتكنولوجيا، يهدف إلى تطوير البنية التحتية الفكرية للمؤسسة، كما تدعو إلى تبني استراتيجية شاملة لاكتشاف البيانات المؤسسية وتحليلها وتوثيقها واسترجاعها ونشرها.

تعقيب على هذه الدراسة: لا تعتمد الدراسة على عينة ميدانية مستقلة أو أداة مسح لتقييم الأوضاع الفعلية لجامعة محددة؛ ولذلك، ينبغي تصنيفها باعتبارها "مراجعة موجزة" (mini-review) لا دراسة ميدانية. وتكمن قيمتها في إطارها المفاهيمي الذي يربط بين إدارة المعرفة وترسيخ الذاكرة المؤسسية وتعزيز البحث والشراكات والابتكار. وفي سياق البحث الحالي، يمكن الاستفادة منها لبناء منظور تفسيري، شريطة عدم التعامل مع أفكارها بوصفها نتائج تجريبية مستمدة من الواقع الفلسطيني.

الجزء الثالث: الدراسة التطبيقية (الميدانية)

أولاً: الطريقة والإجراءات.

المنهجية: استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال اتباع الأسلوب التحليلي، وهذا يعني دراسة الظاهرة من جوانبها المختلفة وتحليلها بطريقة مفصلة. وهذا المنهج يساعد في فهم الظواهر التي يتم دراستها وتحليلها بطريقة متأنية وشاملة. (الحمداني، 2006)

الطرق المتعلقة بجمع البيانات:

البيانات الأولية: من خلال الاستبانة التي تم تصميمها في ضوء مراجعة الأدبيات واستشارة الخبراء.

البيانات الثانوية: بالاعتماد على مجموعة متنوعة من الكتب العربية والأجنبية والدراسات السابقة وبعض قواعد البيانات.

المجتمع: وهو العدد الكلي من المفردات، والذي يتم في ضوءه اختيار العينة المناسبة وضبطها. وفي هذه الدراسة تكوّن المجتمع من جميع الأكاديميين المثبتين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (1187) عضواً، وذلك حسب إفادة دوائر شؤون الموظفين بالجامعات. ويوضح الجدول رقم (1) يوضح حجم المجتمع في كل جامعة.

جدول رقم (1) يوضح حجم المجتمع من أعضاء هيئة التدريس المفزعين في كل جامعة.

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع في كل جامعة	النسبة من إجمالي حجم المجتمع بكل الجامعات
1	جامعة الأقصى	408	%34.37
2	الجامعة الإسلامية	302	%25.44
3	جامعة الأزهر	257	%21.65
4	جامعة القدس المفتوحة	70	%5.90
5	جامعة الأمة للتعليم المفتوحة	5	%0.42
6	جامعة فلسطين	52	%4.38
7	جامعة غزة	28	%2.36
8	جامعة الإسراء	65	%5.48
	الإجمالي	1187	%100

العينة المختارة: اقتضت بعض العوامل عند إجراء هذه الدراسة أن يتم اختيار عينة (طبقية عشوائية) من مجتمع الجامعات، وكان الأنسب -بعد الاطلاع إحصائياً- استخدام معادلة (ستيفن ثامبسون) لاختيارها. تمثلت صيغتها وفق ما يأتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: تشير إلى حجم المجتمع

Z: تشير إلى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: تعني نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p: تعني نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وفي ضوء ما تقدّم، بلغ حجم العينة (713) عضو هيئة تدريس.

خصائص وسمات العينة.

من خلال الاطلاع على جدول رقم (2) المتعلق بالعينة التي تمت دراستها، يمكن ملاحظة الخصائص الآتية:

- نسبة الذكور أكبر من الإناث، إذ بلغت (78.82%).

- نسبة من يحملون درجة الدكتوراه هي الأكبر، إذ بلغ الإجمال لها عند جمعها (61.43%) موزعين على مختلف الرتب الأكاديمية.
 - نسبة من لديهم خبرة في التدريس الجامعي من 6 - 10 سنوات هم الأكثر، في حين أن نسبة من لديهم 16 سنة فأكثر كانت الأقل.
- جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	562	78.82%
	أنثى	151	21.18%
المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية	دكتورة (أستاذ دكتور)	74	10.38%
	دكتورة (أستاذ مشارك)	96	13.46%
	دكتورة (أستاذ مساعد)	268	37.59%
	ماجستير (مدرس/أو محاضر)	202	28.33%
	بكالوريوس أو ليسانس (مدرس مساعد/أو معيد)	73	10.24%
سنوات الخبرة في التدريس الجامعي	أقل من 5 سنوات	167	23.42%
	من 6 - 10 سنوات	234	32.82%
	من 11 - 15 سنة	189	26.51%
	من 16 سنة فأكثر	123	17.25%

الأداة: بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، واستشارة أهل الاختصاص والخبرة الذاتية المتواضعة، تم إعداد وتصميم استبيان يضم 4 أبعاد لإدارة المعرفة: (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) بواقع 18 عبارة أو فقرة. مع اشماله للمتغيرات التصنيفية الديموغرافية المراد في ضوئها كشف الفروق. ولقياس استجابات أفراد العينة لتلك العبارات فقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" كما يأتي:

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق الاستبيان: من أجل اختبار الصدق، ذكر البعض أن الأمر يتطلب إجراء بعض التحليلات والاختبارات ؛ للتأكد من أن الأداة فعالة وموثوقة وتحقق الغرض المطلوب (عبيدات وآخرون 2001، 179). لذا فقد أجري ما يلي:

1. **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الجامعات الفلسطينية، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها، حيث تم تعديل الصياغة لبعض الفقرات أو العبارات وحذف بعضها وإضافة فقرات جديدة.

2. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (30) عضو هيئة تدريس، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبين جدول رقم (3) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.01، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان

رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	.726**	0.000	11	.438*	0.016
2	.874**	0.000	12	.819**	0.000
3	.707**	0.000	13	.833**	0.000
4	.731**	0.000	14	.898**	0.000
5	.779**	0.000	15	.885**	0.000
6	.490**	0.006	16	.916**	0.000
7	.661**	0.000	17	.858**	0.000
8	.728**	0.000	18	.694**	0.000
9	.849**	0.000			
10	.609**	0.000			

** معامل الارتباط دال عند 0.01 * معامل الارتباط دال عند 0.05

3. صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدّراسة: بيّن جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين معدّل كلّ محور من محاور الاستبيان مع المعدّل الكليّ لجميع المحاور، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالّة عند مستوى دلالة 0.01، حيث إنّ القيمة الاحتماليّة لكلّ محور أقلّ من 0.01.

جدول (4): معامل الارتباط بين معدّل كلّ محور من محاور الاستبيان مع المعدّل الكليّ لجميع المحاور

عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتماليّة
18	.955**	0.000

** معامل الارتباط دالّ عند 0.01

• ثبات فقرات الاستبيان **Reliability**: أمّا ثبات أداة الدّراسة، فيعني التّأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرّر تطبيقها على الأفراد ذاتهم في أوقات أخرى (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحثان خطوات الثّبات على العيّنة الاستطلاعيّة نفسها بطريقتين، هما: طريقة التّجزئة النّصفيّة ومعامل ألفا كرونباخ. وقد تمّ التّحقّق من ثبات الاستبيان كما يأتي:

1. طريقة التّجزئة النّصفيّة **Split-Half Coefficient**: تمّ إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدّل الأسئلة (الفرديّة الرّتبة) ومعدّل الأسئلة (الرّوجيّة الرّتبة) لكلّ بُعد، وقد تمّ تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتّصحیح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التّالية:

معامل الثّبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث ر معامل الارتباط، وقد بيّن جدول رقم (5) أنّ هناك معامل

ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث معامل الارتباط (0.916)، وبلغ معامل الثّبات العامّ لجميع فقرات الاستبيان 0.956 وهو أكبر من 0.7، مما يعزّز من استخدام الاستبيان بكلّ طمأنينة.

جدول رقم (5) معامل الثّبات (طريقة التّجزئة النّصفيّة)

معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحّح (الثّبات)
0.916	0.956

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: كطريقة ثانية لقياس الثبات، استُخدم طريقة ألفا كرونباخ، وبيّن جدول رقم (6) أنّ معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات العام لجميع فقرات الاستبيان 0.952 وهو أكبر من 0.7، مما يعزّز أيضًا من استخدام الاستبيان بكل طمأنينة.

جدول (6): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
18	0.952

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم استخدام عدد من الأدوات والإجراءات الإحصائية المختلفة لتحليل النتائج والتعليق عليها. ومن بين هذه الأدوات المستخدمة: المتوسطات الحسابية لقياس اتجاهات المشاركين حول فقرات الدراسة، والانحرافات المعيارية والتي تستخدم لقياس تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي، وهي تعطي فكرة عن مدى تشابه أو تباين القيم داخل كلّ مجموعة. واستُخدم أيضًا اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، والذي يستخدم لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين مستقلتين من البيانات، ويتم استخدامه للكشف عن الفروق الإحصائية بين هذه المجموعات المستقلة، واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات المجموعات التي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها. كما وتم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بناءً على تقسيم الدرجات الخماسي لمحاور الاستبيان والذي هو بمثابة المحك المرجعي للحكم على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان كما يأتي:

- ✓ من 1 إلى أقل من 1.79، وتمثل درجة استجابة (متدنية جدًا)
- ✓ من 1.80 إلى أقل من 2.59، وتمثل درجة استجابة (متدنية)
- ✓ من 2.60 إلى أقل من 3.39، وتمثل درجة استجابة (متوسطة)
- ✓ من 3.40 إلى أقل من 4.19، وتمثل درجة استجابة (مرتفعة)
- ✓ من 4.20 إلى أقل من 5، وتمثل درجة استجابة (مرتفعة جدًا)

ثانياً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول الذي نصّ على ما يلي "ما درجة ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة أكاديميها؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والنتائج تبين ما يأتي:

أولاً: نتائج بُعد توليد المعرفة:

توصّلت الدراسة إلى أنّ توفّر هذا البُعد جاء بدرجة (مرتفعة)، وذلك وفق المحكّ المُعتمد للدراسة المشار إليه سابقاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.67 من (5)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "3.0"، وبمتوسط نسبي 73.31%، وبانحراف معياري 0.76. كما بلغت (قيمة T) المحسوبة 23.483 وهي أكبر من (قيمة T) الجدولية، والتي تُساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تُساوي 0.000، وهي أقل من 0.05. ويمكن أن يُفسّر ذلك بأنّ اهتمام الجامعات في قطاع غزة بتوليد المعرفة متعدّد الأوجه ويشمل استراتيجيات مختلفة. إذ يعتبر البحث العلمي أحد السبل البارزة، حيث تشارك الجامعات بنشاط في إجراء مشاريع بحثية تعالج التحدّيات المحلية. فعلى سبيل المثال، فازت العديد من الجامعات -كالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر- بدعم لعدد من المشاريع المتعلقة ببناء القدرات في مجال التّعليم العالي ضمن برنامج إيراسموس بلس (Erasmus+) الممول من الاتحاد الأوروبي. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ تطوير بعض الخطط يُمكن الجامعات من تنظيم جهودها بشكلٍ منهجيّ وتخصيص الموارد بشكلٍ فعّالٍ، وإنشاء خارطة طريق لتوليد المعرفة المستدامة. ويؤكد هذا النّهج الشّامل التزام هذه الجامعات بإدارة المعرفة، ممّا يمهد الطريق للنّمو الشّامل والتّثمية المعرفية.

ثانياً: نتائج بُعد تخزين المعرفة:

توصّلت الدراسة إلى أنّ توفّر هذا البُعد جاء بدرجة (مرتفعة) أيضاً، وذلك وفق المحكّ المُعتمد للبحث المشار إليه سابقاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.63 من (5)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "3.0"، وبمتوسط نسبي 72.55%، وبانحراف

معياري 0.65. كما بلغت (قيمة T) المحسوبة 25.647 وهي أكبر من (قيمة T) الجدولية، والتي تُساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تُساوي 0.000، وهي أقل من 0.05. ويمكن أن يُفسر ذلك أيضاً بأن الجامعات تدرك أهمية النقاط المعرفة والحفاظ عليها؛ لضمان استمراريته وتيسير الوصول إليها. كما يعدّ تخزين المعرفة جانباً مهماً من "إدارة المعرفة" في الجامعات. فبمجرد توليد المعرفة من خلال البحث العلمي مثلاً، وتراكم خبرات أعضاء الهيئة التدريسية، فإنه يجب تخزينها بشكلٍ فعالٍ للرجوع إليها ونشرها وتطبيقها في المستقبل. كما أنها تعي جيداً أنه من خلال إنشاء قواعد بيانات جيدة التنظيم ومستودعات رقمية وأنظمة توثيق تستطيع هذه الجامعات تخزين الأوراق البحثية والمقالات العلمية وتقارير المشاريع وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري بشكلٍ منهجي يسهل استرجاع المعرفة ومشاركتها بسهولة بين الأكاديميين والطلبة. ومن خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة كالتخزين السحابي والمكتبات الرقمية يُمكن للجامعات ضمان تخزين المعرفة بشكلٍ آمنٍ وإتاحتها بسهولة لمن يطلبها أو يبحث عنها.

ويذكر في هذا الصدد، أن الباحث شارك في مشروع بناء المستودعات الرقمية المؤسسية لحفظ المعرفة المعروف اختصاراً بـ (ROMOR) وهو مشروع ممول من قبل المفوضية الأوروبية ضمن برنامج اراسموس بلس - المحور الثاني (ERASMUS+ KA2 CBHE)، وحمل عنوان "إدارة مخرجات البحث العلمي عبر المستودعات المؤسسية متاحة الوصول في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (رومور)" وكان يهدف -على مدى ثلاث سنوات- لبناء القدرات في مجال إدارة نتائج البحث العلمي في أربع مؤسسات تعليم عالٍ فلسطينية، وذلك بإنشاء مستودعات مؤسسية متاحة الوصول (OAIRs).

ومن الممكن القول أن مثل هذه المشاريع تُسهم بشكلٍ فعالٍ في حفظ المعرفة وتنظيمها، إذ إن تخزين المعرفة بشكلٍ منظم لا يعزّز العمليات الداخلية للجامعات فحسب، بل يسمح لها أيضاً بالمساهمة في الجوانب الأكاديمية وتوفير الموارد القيمة للباحثين والطلبة والمهنيين في الداخل والخارج. وهنا يبرز جوهر الأمر الذي يشير إلى أن تخزين المعرفة في جوهرها عملية تكمل توليد المعرفة، وهذا يُعزّز التزام الجامعات بممارسات إدارة المعرفة الفعالة.

ثالثاً: نتائج بُعد مشاركة المعرفة:

توصّلت الدراسة إلى أنّ توفّر هذا البُعد جاء بدرجة (مرتفعة) أيضاً، وذلك وفق المحكّ المعتمد للبحث المشار إليه سابقاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.72 من (5)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "3.0"، وبمتوسط نسبي 74.50 %، وبانحراف معياري 0.66. كما بلغت (قيمة T) المحسوبة 29.341 وهي أكبر من (قيمة T) الجدولية، والتي تُساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تُساوي 0.000، وهي أقل من 0.05.

ويمكن أن يُفسّر ذلك أيضاً بوجود مجموعة من العوامل التي عزّزت بيئة ملائمة لتبادل فكريّ داخل الجامعات. حيث يمكن القول أن التقدّم التكنولوجي أدّى إلى كسر الحواجز التقليدية أمام التواصل؛ ممّا سمح للأكاديميين والباحثين والطلّبة بالاتصال ونشر المعلومات ومشاركة المعرفة بسهولة. كما أدّى ظهور المنصّات الرقمية إلى تسهيل الوصول إلى المعرفة وهذا مكن الجامعات من المشاركة بنشاطٍ فاعلٍ. علاوةً على ذلك فقد أدّى السعي الدائم إلى التّعليم العالي -على الرّغم من الطّروف الصّعبة من حروب متكررة- إلى إنشاء مجتمع أكاديميّ مرّن يدرك قوة وتأثير مشاركة المعرفة. ويبدو في مثل هذه البيئة أن الجامعات تبنت مشاركة المعرفة باعتبارها حجر الزاوية في رسالتها التّعليميّة، ممّا يسهّل تبادل الأفكار والخبرات.

رابعاً: نتائج بُعد تطبيق المعرفة:

توصّلت الدراسة إلى أنّ توفّر هذا البُعد جاء بدرجة (مرتفعة) أيضاً، وذلك وفق المحكّ المعتمد للبحث المشار إليه سابقاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3.60 من (5)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "3.0"، وبمتوسط نسبي 72.06 %، وبانحراف معياري 0.77. كما بلغت (قيمة T) المحسوبة 20.829 وهي أكبر من (قيمة T) الجدولية، والتي تُساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تُساوي 0.000، وهي أقل من 0.05.

ويمكن أن يُفسّر ذلك أيضاً بوجود سلسلة من العوامل المترابطة التي سهّلت هذه النتيجة. حيث أدّى ارتباط الجامعات بالتكنولوجيا إلى زيادة كبيرة في التّطبيق العمليّ للمعرفة. إضافةً إلى ذلك، فقد أتاح العصر الرّقمي النّشر السّريع للمعلومات والوصول إلى مجموعة واسعةٍ

من الموارد وتمكين مجتمع الجامعات من تطبيق المعرفة، كما عملت أيضاً منصات التعلّم عبر الإنترنت والمكتبات الرقمية وغيرها على تبسيط عملية تحويل المعرفة إلى نتائج قابلة للتنفيذ. كما أنّ تزايد مشاركة الجامعات في الشبكات والشراكات العالمية أدّى إلى توسيع منظورها بشأن تطبيق المعرفة. وتمن هنا يمكن القول أنّ هذه العوامل مجتمعة تُساعد في تعزيز قدرة الجامعات على ترجمة المعرفة إلى حلول عملية تُسهم بشكلٍ فاعلٍ في محاولة تقدّم المجتمع الفلسطيني وذلك على الرّغم من البيئة غير المستقرة.

خامساً: نتائج جميع أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة:

توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة إدارة المعرفة -بجميع أبعادها- في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة (مرتفعة). إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد "إدارة المعرفة" 3.61 من (5)، وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة "3.0"، وبمتوسط نسبي 72.25%، وبانحراف معياري 0.45. كما بلغت (قيمة T) المحسوبة 36.431 وهي أكبر من (قيمة T) الجدولية، والتي تساوي 1.96، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05.

ويمكن أن يُفسّر ذلك أيضاً بوجود العديد من الأسباب والعوامل المترابطة، حيث أدّى الواقع الرقمي إلى قيام بعض الجامعات بإنشاء مستودعات مؤسسية رقمية واستخدام أنظمة التعلّم الإلكتروني التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة والحفاظ عليها. علاوةً على ذلك، فقد عُقدت اتفاقيات تعاون بين بعض الجامعات في مجالات متعدّدة؛ بسبب الواقع السياسي وتحديداً بسبب الفصل بين قطاع غزة والضفة الغربية نتيجة ممارسات الاحتلال. بالإضافة إلى أنّ الجامعات التي تعمل في كثير من الأحيان في ظل موارد محدودة قد أدركت أهميّة تجميع رأسمالها الفكري؛ لتحقيق أقصى قدر من التأثير. بالإضافة إلى أنّ المشاريع البحثية المشتركة والشراكات مع بعض المؤسسات الدوليّة قد ساهمت في تعزيز بيئة يتمّ فيها مشاركة المعرفة بسهولة. كما يبدو أيضاً أنّ التزام القيادة العليا بالجامعات يلعب دوراً حيويّاً في هذا الصدد، فعندما يدعم رؤساء الجامعات إدارة المعرفة فإنّ ذلك يتسلّل عبر التنظيم الهرمي في الجامعات، ويزيد في تحفيز مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة وتعزيز

ثقافة التعلّم المستمر. بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى تركيز الثقافة على التعلّم -باعتباره رأس المال الحقيقي لمواجهة المحتل- إلى خلق بيئة متقبلة لإدارة المعرفة. وأخيراً، فإن انخراط بعض الجامعات بشكلٍ متزايدٍ في شراكات -كما تمّت الإشارة لذلك مسبقاً- وورش عمل ومؤتمرات دولية وقر لها التعرف إلى وجهات نظر ومنهجيات متنوعة. ويبدو أنّ هذه العوامل مجتمعة قد أسهمت في رفع مستوى ممارسة إدارة المعرفة.

نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على ما يلي "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من أكاديميي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة، تُعزى لبعض المتغيرات التصنيفية الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّت صياغة عدد من الفرضيات الصفرية (العدمية) على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي." ولاختبار تلك الفرضية، تمّ استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والنتائج في جدول (7) تبين ما يأتي:

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، فيما يتعلق بمحاور "إدارة المعرفة" حسب النوع الاجتماعي. إذ إنّ (قيمة T) المحسوبة تُساوي 0.439، وهي أقلّ من (قيمة T) الجدولية، والتي تُساوي 1.96. كما أنّ القيمة الاحتمالية تُساوي 0.660، وهي أكبر من 0.05، وتحتوي فترة الثقة 95% على القيمة "0". وبلغ حجم التأثير 0.0003 وهو "صغير جداً".

ويمكن تفسير ذلك بأنّه يُمكن للعوامل المحايدة بين الجنسين مثل القيم المهنية والثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات والخلفية التعليمية والتنمية المهنية أن تسهم في هذا التشابه بتلك التقديرات.

الحكم على الفرضية:

بناءً على ما تقدّم من النتيجة السابقة، تمّ قبول الفرضية الصفريّة العدمية التي تقترح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه محاور إدارة المعرفة تُعزى إلى متغيّر النوع الاجتماعي.

جدول (7): اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغيّر النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
ذكر	562	3.62	0.45	0.439	711	0.660
أنثى	151	3.60	0.43			

2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية." ولاختبار تلك الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي، والنتائج في جدول (8) تبين ما يلي:
هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه محاور إدارة المعرفة حسب المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية. إذ إنّ قيمة (ف) المحسوبة تساوي 3.337 وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي 2.38، كما أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.010 وهي أقلّ من 0.05. وبجسم تأثير يساوي 0.0185 وهو "صغير" حسب مقياس حجم التأثير.

جدول (8): اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة

تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.657	4	0.664	3.337	0.010
داخل المجموعات	140.956	708	0.199		
المجموع	143.614	712			

ويُشير اختبار شيفيه (Scheffé) كما هو مبين في جدول رقم (9) إلى أنّ الفروق الملحوظة في الدلالة المعنوية المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة موجودة بالدرجة الأولى بين فئتي "المجستير (مدرس/أو محاضر)" و "الدكتوراة (أستاذ دكتور)". وقد تبين أنّ هذه الفروق لصالح الفئة الأولى، ممّا يدلّ على أنّ أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على درجة الماجستير أو الذين يشغلون وظيفة مدرس/أو محاضر، يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الدلالة المعنوية فيما يتعلّق بمحاور إدارة المعرفة، مقارنةً بالحاصلين على درجة الدكتوراة وبرتبة أستاذ دكتور.

ويمكن تفسير ذلك بأنّ حملة درجة الماجستير يمثلون ما نسبته (28.33%) من عينة الدراسة كما أشرنا لذلك في الجدول رقم (2) الذي يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي ثاني أكبر فئة بعد حملة درجة الدكتوراة: أستاذ مساعد. وبحكم العمل في إحدى الجامعات والمعرفة بواقعها في قطاع غزة، فإنّ غالبيتهم من فئة الشباب. وقد يبدو أنّ لديهم استعداداً كبيراً لمواكبة التطوّرات المعرفية والتّقنيّة الحديثة وتطبيقاتها في العملية التعليمية سواء التقليدية أم غير التقليدية. بالإضافة إلى أنّ حملة درجة الماجستير -والذين يشغلون أدواراً تعليمية- غالباً ما يكون لديهم تفاعلات مباشرة وواسعة النطاق مع الطلبة، وتحديدًا وبشكلٍ مركّز في الجوانب التي تتطلب تدريباً عملياً أو مخبرياً لبعض المقررات الدراسية في بعض التخصصات، مما يستلزم فهماً عميقاً لنشر المعرفة الفعالة وتنظيمها وممارستها؛ بهدف تعزيز تجربة التعلّم. هذا التركيز على منهجيات التدريس العملية يُمكن أن يؤدي أيضاً إلى إدراكٍ مختلف، وربّما متزايدٍ للأهميّة المعنوية، وإلى وجود تقديرات أخرى. علاوةً على ذلك، قد يكون للأساتذة الحاصلين على الرّتب الأكاديمية العليا كدرجة الأستاذية (البروفيسور) أدوارٌ تركّز بشكلٍ أكبر على البحث العلمي (وفق التسلسل الهرمي الأكاديمي). فعلى سبيل المثال في الجامعات الفلسطينية يتمّ تقليل العبء التدريسيّ لهم ليصبح (9 ساعات تدريسية أسبوعياً فقط)، بينما يُكلّف حملة درجة الماجستير بعبء تدريسي (15 ساعة أسبوعياً). يؤدي هذا إلى تحويل انتباه حملة الأستاذية عن التّعقيدات التعليمية اليومية المباشرة. ويجعل هذا الأكاديميين الحاصلين على درجة الماجستير أكثر

انخراطاً في الاهتمامات التربوية المباشرة المتعلقة بمشاركة الطلبة والتواصل الفعال معهم. علاوةً على ذلك، فإنّ المسؤوليات التي تركز على التدريس لحاملي درجة الماجستير قد تعزّز شعوراً أقوى بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

الحكم على الفرضية:

بناءً على ما تقدّم من النتيجة السابقة، تمّ رفض الفرضية الصفرية العدمية التي تقترح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه أبعاد إدارة المعرفة تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية، وبالتالي اقتراح فرضية بديلة نصّها على النحو التالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية لصالح فئة ماجستير (مدرس/أو محاضر).

جدول (9) اختبار شيفيه (Scheffé) للفروق المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية

المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية				
				دكتوراه (استاذ)	دكتوراه (مشارك)	دكتوراه (مساعد)	ماجستير (محاضر/أو مدرس)	بكالوريوس أو ليسانس (مدرس مساعد / أو معيد)
دكتوراه (استاذ)	74	3.51	0.50		0.642	0.904	0.025	1.000
دكتوراه (مشارك)	96	3.63	0.47	0.642		0.997	0.906	0.953
دكتوراه (مساعد)	268	3.59	0.39	0.904	0.997		0.079	1.000
ماجستير (مدرس/أو محاضر)	202	3.70	0.47	0.025	0.906	0.079		0.150
بكالوريوس أو ليسانس (مدرس مساعد / أو معيد)	73	3.55	0.47	1.000	0.953	1.000	0.150	

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الأكاديميين تجاه ممارسة إدارة المعرفة في البيئة العامة غير المستقرة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي. واختبار تلك الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والنتائج في جدول (10) تبين ما يأتي: هنالك فروق دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه محاور إدارة المعرفة تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي. إذ إن قيمة (ف) المحسوبة تساوي 3.859 وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي تساوي 2.62، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.009، وهي أقل من 0.05. وبجزم تأثير يساوي 0.0161 وهو "صغير".

جدول (10): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.307	3	0.769	3.859	0.009
داخل المجموعات	141.306	709	0.199		
المجموع	143.614	712			

ويبين اختبار شيفيه (Scheffé) جدول رقم (11) أن الفروق ظهرت بين فئتي "من 11 - 15 سنة." و "من 16 سنة فأكثر" وجاءت لصالح الفئة "من 11 - 15 سنة". ويمكن تفسير ذلك بوجود عوامل مؤسسية، مثل فرص التطوير المهني والتوجيه التي تلعب دوراً في هذا الصدد. وربما استفاد أعضاء الهيئة التدريسية الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 عاماً من برامج التدريب أو التوجيه المستهدفة التي أثرت على تقديراتهم. من ناحية أخرى، قد يكون لدى الأساتذة الذين لديهم أكثر من 15 عاماً من الخبرة منظور تاريخي أعمق، ولربما قد يكونون أقل شغفاً ومتابعةً للابتكارات الحديثة. ومن الممكن أنهم قد انتقلوا إلى المزيد من الأدوار الإدارية أو القيادية داخل الجامعات، مما قد يقلل من مشاركتهم المباشرة في تعقيدات التدريس اليومية. ونتيجةً لذلك، فإن وجهات نظرهم حول الأهمية

المعنوية لإدارة المعرفة وأبعاد التعليم عن بُعد قد تتأثر بوجهة نظر مؤسسية أوسع. علاوة على ذلك، فإن الواقع التعليمي المتطور باستمرار، بما في ذلك التقدم التكنولوجي واحتياجات الطلبة المتغيرة، يُمكن أن يزيد من تقديرات الأكاديميين ذوي الخبرة المتوسطة، مما يسمح لهم بتحديد التأثيرات المهمة لممارسات إدارة المعرفة، التي تتساير مع المتطلبات التربوية المعاصرة.

الحكم على الفرضية:

بناءً على ما تقدم من النتيجة السابقة، تم رفض الفرضية الصفريّة العدمية التي تقترح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه أبعاد إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، وبالتالي اقتراح فرضية بديلة نصّها على النحو التالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي لصالح فئة من لديهم خبرة من 11 - 15 سنة.

جدول (11) اختبار شيفيه (Scheffé) للفروق المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي

القيمة الاحتمالية					المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي
من 16 سنة فأكثر.	من 11 - 15 سنة.	من 6 - 10 سنوات.	5 سنوات أقل من	الانحراف المعياري			
0.075	0.962	0.955		0.50	3.64	167	أقل من 5 سنوات.
0.302	0.403		0.955	0.38	3.60	234	من 6 - 10 سنوات.
0.006		0.403	0.962	0.48	3.68	189	من 11 - 15 سنة.
	0.006	0.302	0.075	0.43	3.51	123	من 16 سنة فأكثر.

خلاصة نتائج الدراسة:

1. بينت النتائج أهمية ممارسة إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً مهماً لتطوير الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في ظل البيئة غير المستقرة.

2. أظهرت النتائج أنّ ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بمستوى مرتفع. وأنّ بُعد "مشاركة المعرفة" حاز على الترتيب الأول، في حين أنّ بُعد "تخزين المعرفة" جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة.
3. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية لصالح فئة (ماجستير/مدرس أو محاضر)، ووجود فروق أخرى تُعزى إلى متغيّر عدد سنوات الخبرة في التدريس الجامعي لصالح فئة من لديهم خبرة من 11 - 15 سنة).
4. كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تجاه (إدارة المعرفة) تُعزى إلى متغيّر النوع الاجتماعي.

توصيات الدراسة: تُوصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز عملية توليد المعرفة عبر دعم البحوث البيئية، وتأسيس حاضنات الأفكار المبتكرة واستقطاب الخبرات من خلال تنظيم مؤتمرات علمية واستضافة علماء زائرين لنقل المعرفة الحديثة وتوليد أفكار بحثية مشتركة.
2. تعزيز عملية تخزين المعرفة عبر تأسيس المستودعات الرقمية، وإطلاق دليل رقمي يوضّح خرائط المعرفة لتسهيل الوصول إلى الخبراء في كل تخصص، وتوثيق المعارف الضمنية لأعضاء هيئة التدريس.
3. تعزيز عملية مشاركة المعرفة عبر تأسيس وإطلاق مجتمعات الممارسة لتجميع أعضاء هيئة التدريس المهتمين بمجالات بحثية محددة لتبادل الخبرات فيما بينهم، وربط مشاركة المعرفة بنظام الترقيات الأكاديمية وجوائز التميز والحوافز والمكافآت.

4. تعزيز عملية تطبيق المعرفة عبر استخدام نظم دعم القرار، وتحليل البيانات الضخمة في الجامعات لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتفعيل الشراكة مع القطاعات المختلفة من خلال تحويل المعرفة إلى حلول للمشكلات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1 أبو السعود، محمد. (2022). واقع ممارسة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى بقطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج 6، ع 28، 52 - 72.
- 2 التلواني، نهاية عبد الهادي، بدير، رامز عزمي، والرقب، محمد أحمد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، 443 - 480.
- 3 جاب الله، حكيمة. إشكالات ومعايير استخدام العينات في البحوث الاجتماعية. والإنسانية: دراسة تقييمية مقارنة، *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*، المجلد 12، العدد 3، 2024: 356-365. ص 358.
- 4 جاسم، محمد. (2015). اكتساب المعرفة وتعميم التفكير الاستهلاكي والتفكير التماثلي، دار الناشرين العرب، عمان، الأردن.
- 5 السلمي، علي. (2017). *الإدارة في عصر المعرفة والعولمة*، دار سما للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6 طيطي، خضر. (2010). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7 عوض الله، مراد، وعبيد، عاصم شوقي. (2021). عمليات إدارة المعرفة المتضمنة في نظم التعلم الذكية بجامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، مج 9، ع 2، 84 - 62.

8 المجالي، سوسن محمود عبدالرحمن، حرفوش، يوسف فهمي، و شعيبات، محمد عوض. (2021). درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج 27، ع 2، 9 - 34.

9 نجم، عبود. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: دار الورق للنشر والتوزيع.

10 ياسين، سعد. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Promoting knowledge management components in the Palestinian higher education institutions: A comparative study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 73, 42–53.
2. Alavi, Maryam, and Amrit Tiwana. (2003). "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", in Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. (eds.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Pub: 104-121.
3. Alosaimi, Mansour. (2016) *The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education*. PhD diss., Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.
4. Botha, A., Kourie, D. & Snyman, R., (2008). *Coping with continuous change in the business environment: Knowledge management and knowledge management technology*, Chandos Publishing, Oxford.
5. Budur, Taylan, Hariem Abdullah, Chnar Abdullah Rashid, and Halil Demirer. (2024). "The connection between knowledge management processes and sustainability at higher education institutions." *Journal of the Knowledge Economy*: 1-34.

6. Dalkir, Kimiz. (2017). Knowledge Management in Theory and Practice (3rd ed.). Elsevier Inc.
7. Davenport, Thomas H. (1998). "Working knowledge: How organizations manage what they know." New York Harvard Business School (1998).
8. Derej, eKefaleTadesse. (2019). The Impact of Knowledge Management towards Organization Performance, International Journal of Innovative Science and Research Technology, https://ijisrt.com/assets/upload/submitted_files/1566804029.pdf
9. Favoretto, Camila, and Marly Monteiro de Carvalho. (2021). "An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework." *Gestão & Produção* 28, no. 1: e4888.
10. Galgotia, D., & Lakshmi, N. (2022). Implementation of Knowledge Management in Higher Education: A Comparative Study of Private and Government Universities in India and Abroad. *Frontiers in psychology*, 13, 944153. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944153>
11. Gamble, Paul R., and John Blackwell. (2001). "Knowledge management: A state of the art guide." Kogan Page Ltd.
12. Hasani, Kaveh, and Saman Sheikhesmaeili. (2016). "Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions." *Kybernetes* 45, no. 2: 337-355.
13. Masa'deh, Ra'ed, Rifat Shannak, Mahmoud Maqableh, and Ali Tarhini. (2017) "The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan." *Journal of Enterprise Information Management* 30, no. 2: 244-262.
14. McInerney, Claire, and Michael ED Koenig. (2011). Knowledge management processes in organizations: theoretical foundations and examples of practice. Morgan & Claypool Publishers.
15. McManus, Denise J., and Charles A. Snyder. (2004). "The Knowledge Management Concept: Towards an Operational Definition." In *Innovations Through Information Technology*, 1-4. Hershey, PA: Idea Group Inc.

16. Mohamed, M.A. & Pillutia, S. (2014). 'Cloud computing: A collaborative green platform for the knowledge society', VINE, 44(3), 357–374. <https://doi.org/10.1108/VINE07-2013-0038>
17. Raudeliuniene, J., & Matar, I. (2022). Knowledge Management Practice for Sustainable Development in Higher Education Institutions: Women Managers' Perspective. *Sustainability*, 14(19), 12311. <https://doi.org/10.3390/su141912311>
18. Sahibzada, Umar Farooq, Cai Jianfeng, Khawaja Fawad Latif, Zahid Shafait, and Hassam Farooq Sahibzada. (2022). "Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity." *Studies in Higher Education* 47, no. 4: 713-730.
19. Sobaih, Abu Elnasr E., Hassane Gharbi, Mohamed A. Ben Abdallah, and Osama H. Mahmoud Hassan. (2025). "Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 11, no. 1: 100473.
20. Suresh, J.K. & Mahesh, K., (2006). Ten steps to maturity in knowledge management: Lessons in economy, Chandos, Publishing, Oxford.
21. Tan, Christine Nya-Ling. (2016). "Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management." *Higher education* 71: 525-556.