

# The Degree Academic and Administrative Leaders Practice Knowledge Management at Al Al-Bayt University in the Hashemite Kingdom of Jordan

Mohammad Aboud AL- Harahsheh

Faculty of Educational Sciences  
AL Al-Bayt University  
dr\_harah@yahoo.com

Ghezail Saeed Dalmouk Al Dosar

Ministry of Education  
State of Kuwait  
miis\_q8@yahoo.com

Received:12/9/2021

Accepted:1/12/2021

## Abstract:

The study aims to know the degree of academic and administrative leadership practice knowledge management at Al Al-Bayt University in the Hashemite Kingdom of Jordan, and the effect of variables (gender, educational qualification, years of experience, stage, and job title) on that. The study sample consists of (375) faculty and administrative members. To achieve the goals of the study, a tool was built to measure the degree of knowledge management practice, which consists of (37) items distributed into four areas, namely (knowledge organization, knowledge generation, knowledge sharing, and application of knowledge). Validity and reliability were verified, and the descriptive survey method was used. The results of the study show that the degree of academic and administrative leaders' practice of knowledge management at Al Al-Bayt University in the Hashemite Kingdom of Jordan, from the viewpoint of their colleagues, came with a medium degree in all fields. The results also show that there were statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample individuals due to the gender variable, and the differences are in favor of males in all fields. The results also show that there are statistically significant differences attributable to the variable of the academic qualification in the fields of sharing and applying knowledge, and the differences are in favor of the qualification of (Bachelor). The presence of statistically significant differences attributable to the variable of years of experience in the areas of knowledge sharing and application; the absence of statistically significant differences is attributable to the job title in all fields. In light of the results, the study presents a set of recommendations, the most important of which are training academic and administrative leaders on the application of knowledge management; training academic staff on teaching and evaluation methods that help to raise the levels of performance in the educational learning process.

**Keywords:** Knowledge Management, Academic Leaders, Administrative Leaders, Al Al-Bayt University, Jordan.

# درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة

غزير سعيد دلموك الدوسري  
وزارة التربية  
الكويت  
miis\_q8@yahoo.com

محمد عبود الحراشنة  
كلية العلوم التربوية  
جامعة آل البيت  
dr\_harah@yahoo.com

قبول البحث 2021/ 12 /1

استلام البحث 2021/ 9/ 12

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة والمسمى الوظيفي) في ذلك، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) عضو هيئة تدريس وإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس درجة ممارسة إدارة المعرفة تكونت (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: ( تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة). وتم التحقق من صدقها وثباتها، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين معهم جاءت بدرجة متوسطة وذلك على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ، وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك في جميع المجالات. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة ، وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمسمى الوظيفي على جميع المجالات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تدريب القادة الأكاديميين والإداريين على تطبيق إدارة المعرفة؛ تدريب العاملين الأكاديميين على أساليب تدريسية وتقييمية تساعد على رفع مستويات الأداء في العملية التعليمية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، القادة الأكاديميون، القادة الإداريون، جامعة آل البيت، الأردن.

## المقدمة:

في وضع تنافسي متقدم تُحافظ من خلاله المؤسسة على ديمومتها، وتقدمها، وتطورها، معتمدة على التقدم العلمي ومستفيدة من التطور التكنولوجي. لذلك كان على المؤسسات التربوية إذا ما أرادت التقدم أن تُدخل إدارة المعرفة في مؤسساتها وهيكلها الإدارية وتُعد أفرادها إعداداً مُتقناً على استيعاب المعرفة وممارستها في أفضل صورها<sup>(29)</sup>. ونتيجة لذلك فقد بدأ المديرون والدارسون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر، وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم<sup>(22)</sup>. ويعود الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من قبل مختلف المؤسسات ، وتبني وتطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد والإيجابيات كاتخاذ القرارات وحل المشاكل الإدارية وزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين جودة المخرجات وزيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع والتكيف مع المتغيرات المتسارعة<sup>(10)</sup>. ولما لهذا الموضوع من

يعتمد العالم في هذا العصر على إدارة المعرفة والسرعة في اتخاذ القرارات مما أدى إلى ضرورة تمكين المستويات الأقل لأخذ الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين بأسرع وقت وأقل جهد وأعلى كفاءة، كما أن للمعلومات قيمة سياسية واقتصادية واجتماعية تكون في فترة زمنية معينة بالغة الأهمية ، فإذا لم تُستغل خلال الوقت المناسب فقد تصبح بلا فائدة ، او تكون قيمتها المادية أو المعنوية أقل مما لو استُغلت في الوقت المناسب.

كما أصبح العالم يُدير مؤسساته المختلفة، ويحقق أهدافه في مختلف المجالات، الاقتصادية والتربوية والاجتماعية، معتمداً على إدارة المعرفة لما لها من مميزات تعمل على تحقيق أفضل النتائج ، وتبقي المؤسسات

أهمية بالغة فإنه يجب الاهتمام بمنبع إدارة المعرفة الذي يُجرح القادة الأكاديميين والإداريين إلى الميدان ، وهو التعليم والذي بات لا يُعرف بأنه مجرد جمع المعلومات وإنما يستلزم فوق ذلك ابتداع أدوات للتعامل مع المعلومات نُكسيها على الدوام أبعاداً جديدة ومقدرة تأثيراً أكبر (19). وتتبع إدارة المعرفة بشكل مباشر على السلوك الوظيفي، بحيث إنّ من يملك المعرفة لا بد أن يكون أدائه الوظيفي جيداً ومستنداً إلى قاعدة معلوماتية ومعرفية تسمح له بالتصرف والقيادة ، واتخاذ القرارات العلمية الصائبة والقابلة للتنفيذ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية إدارة المعرفة في منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي وأهميتها في تطوير أدائها وأداء أعضائها من الهيئتين التدريسية والإدارية، وحاجتها إلى التمكين الإداري الموازي لإدارة المعرفة، تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن ممارسات قيادية ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها، بهدف الوصول إلى مستوى أداء متميز، ومن بين هذه الممارسات القيادية المتعددة والتي بدأت تجذب اهتمام القادة الأكاديميين والإداريين إدارة المعرفة.

وتُعدّ الجامعة من أهم المؤسسات الملائمة لتبني إدارة المعرفة (34). وأشارت دراسة ميكوليكيا وميكوليكيا (Mikulecka & Mikulecky) إلى أنّ الجامعات هي مؤسسات لإدارة المعرفة والاستخدام الفعال لإدارة المعرفة، خاصة من خلال الإنتاج العلمي التي تقدمها لتنمية المجتمع (33). وأشار سبرينة وبوزيدي (13) إلى إنّ إدارة المعرفة كمفهوم جديد بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، ويُعدّ أحد الحلول الإدارية المتاحة التي يمنحها فرصة مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، لأنّ تطبيق استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة بفعالية يؤدي إلى تحسين مقدرة هذه المؤسسات من صنع القرارات وتشجيع الإبداع ، وزيادة المقدرة التفاضلية ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فمجتمع المعرفة فرض على الجامعة أدواراً ومهاماً لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في البحث العلمي الذي يعتبر معلماً رئيساً من معالم الحياة الجامعية الصحيحة. كما أشارت دراسة بريوير وبريوير (Brewer & Brewer) إلى أنّ المطلوب هو استخدام كافة الطرق للحصول على المعرفة الصريحة والاعتماد الأكثر على الاستراتيجيات الفعالة لاكتساب المعرفة الضمنية من الموارد البشرية المختلفة، مع ضرورة وجود البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة التي لا ينبغي تجاهلها (30).

1- ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها.

### أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- 2- ما درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها لتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة وأثر كل من متغير: الجنس، والكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة.

### أهمية الدراسة:

يمكن صياغة أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناولها موضوعاً من المواضيع الحديثة في الإدارة وهو إدارة المعرفة في التعليم العالي.
- 2- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القادة الأكاديميون والإداريون والعاملون معهم في جامعة آل البيت.
- 3- يؤمل أن يفاد من نتائجها للقادة الأكاديميين والإداريين والعاملين معهم في جامعة آل البيت من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف إن وجدت.
- 4- يؤمل أن يفيد من نتائج هذه الدراسة صناع القرار الأكاديمي لتفعيل أبعاد إدارة المعرفة في العمليات الإدارية المختلفة للوصول إلى قرارات صائبة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدة مصطلحات نرى ضرورة تعريفها وهي على النحو التالي :

**المعرفة (Knowledge):** تعرف بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة- كيف (22).

**إدارة المعرفة (Knowledge Management):** هي

العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها،

4. يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5. توجه المعرفة الإدارية لمديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6. أصبحت المعرفة الأصل لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

مما سبق يمكن القول بأن نجاح المؤسسات في هذا العصر يقوم على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها، وتنمو باستخدامها، وتتطور بالجديد منها، وقد تنتهي حين لا تتمكن من الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها، ومن المُحتم أن كفاءتها وقدراتها التنافسية قد تتخفف حين تتقدم أصدتها المعرفية. وأكدت دراسة كل من لي وتشوي (Lee & Choi, (32) والتي تحدثت عن محددات إدارة المعرفة، على مجموعة من المبادئ تتضمنها إدارة المعرفة وأهمها:

**التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المؤسسة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي.

**الثقة:** مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

**التعلم:** وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.

**اللامركزية:** وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات، حيث إن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.

**تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات:** التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

**الخبرة الواسعة والعريقة للعاملين:** ويعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمؤسسة واسعة أفقياً ومتنوعة وتخصصية.

وتعد عناصر المعرفة البنية التحتية لإدارة المعرفة التي تحوي على مجموعة من العناصر التي على المؤسسات الاهتمام بها وهي:

**الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المؤسسة وبين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعة لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي<sup>(7)</sup>.

وتُعرف إجرائياً: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمها الباحث لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة الحالية بالمحددات الآتية:

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في جامعة آل البيت.

حدود مكانية: جامعة آل البيت/ الأردن.

حدود زمنية: الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية (2019/2018 م).

**المحددات:** إن تعميم نتائج الدراسة الحالية يتحدد في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

#### الأدب النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه إليها من قيمة، وما تؤديه لها من دور في تحويلها إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، والكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، وبالإمكان تحديد أهمية المعرفة بما يلي<sup>(24)</sup>:

1. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل فتكون أكثر مرونة.

2. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار.

3. للمعرفة دور في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التعبير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

ومنها نموذج (Fraun Hofer) المكون من ست مراحل وهي كما يلي (28):

تشخيص المعرفة: وفي ضوءها يتم تحديد المعرفة المتاحة ومقارنتها بالمعرفة المطلوبة، وبذلك نحدد فجوة المعرفة .

مرحلة تحديد أهداف المعرفة: التي تحدد أساليب العمليات المعرفية الأخرى (كالتوليد، والخزن) ومن هذه الأهداف (تحسين العمليات، خلق الوضوح حول مجالات عمل المؤسسة) وبدون ذلك تصبح مجرد كلفة زائدة وعملية مريكة .

إنتاج وتوليد المعرفة: من خلال الشراء أو الاكتشاف أو الاكتساب، علماً أنه قد يتجسد التوليد بفكرة يقدمها الفرد .

تخزين المعرفة: للاحتفاظ بها وإدامتها والحصول عليها عند الحاجة .

توزيع المعرفة: وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وهنا يبرز دور نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في النشر والتوزيع .

تطبيق المعرفة: تشير إلى الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والاستثمار، وأنّ تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعين على استثمار المعرفة المتاحة(26).

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة: هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تحول المؤسسات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، ويمكن أن نلخص هذه المبررات بالآتي(14):

1. أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد إيرادات جديدة.
2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفصائيات والشبكة العنكبوتية.
3. إمكانية قياس المعرفة ذاتها، وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المؤسسة.
4. إدراك أسواق المال والأعمال العالمية أنّ المعرفة (التي تعتبر من أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
5. تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

وهناك بعض العوامل التي تمكن العاملين من فهم ثقافة المؤسسة وأهميتها في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة وهي:

- مقدرة الإدارة على دعم عمليات تطبيق المعرفة في جميع مستويات المؤسسة.
- مقدرة الإدارة على تقديم الحوافز والعوائد للعاملين الذين يدعمون مشاركة المعرفة في المؤسسة.
- مقدرة الإدارة على دعم وتشجيع التفاعل بين العاملين ودعم الابتكار والإبداع.

الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية توضح التسلسل الإداري للمؤسسة وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومسئوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يساهم في نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة، فهي تسهل عمل إدارة المعرفة من خلال ما يلي :

- تقسيم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسات .
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة .
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي .

البيئة المادية: هي كل ما يتعلق بتصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك كثيرٌ من الدراسات وجدت أنّ نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعدها المؤسسات بدلاً من العلاقات الرسمية .

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الكثير من العمليات مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام إدارة المعرفة، حيث تساعد في زيادة قدرات المؤسسة المعرفية من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفها وتخزينها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها .

المعرفة المشتركة: تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المؤسسات التي تدعم عمليات خلق معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والإبداع في المؤسسة.

عمليات إدارة المعرفة: لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على عدد وترتيب عمليات إدارة المعرفة، وهناك عدة نماذج لعمليات إدارة المعرفة التي قدمها المختصون والمهتمون في مجال إدارة المعرفة

في المملكة العربية السعودية، وانتهاء بوضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة وُزعت على عينة بلغت (492) إضافة إلى القيام ببعض المقابلات مع ذوي الاختصاص. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: بيّنت الدراسة أنّ الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف. لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

وأجرى رالف (Ralph) (35) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كانت القاعدة المعرفية لتغطية الاستفسار تعتبر أداة فعالة لإدارة المعرفة من خلال بحث ما إذا كانت القاعدة المعرفية قيد الاستخدام، ومعرفة تأثير استخدام أو قلة استخدام القاعدة المعرفية في توفير معلومات دقيقة، وتقليل الازدواجية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن لقاعدة الإدارة المعرفية أن توفر أداة مناسبة لتحصيل المعرفة الجماعية لمكتبيي المراجع في المكتبات الأكاديمية مع إمكانية توفيرها لاستخدامات مستقبلية، وأنّ قلة استخدام قواعد البيانات واستمرارية حالة عدم الدقة والازدواجية أدت إلى عدم فعالية القاعدة المعرفية كأداة لإدارة المعرفة .

أجرى أبو النادي (1) دراسة هدفت إلى تقديم قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، وتم تجميع البيانات من (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة مؤتة، والجامعة الألمانية، والجامعة الهاشمية)، وتكونت عينة الدراسة من (400) فردٍ من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدم ممارسة أي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجامعة والخبرة، ولم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي .

كما أجرى عودة (23) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من خلال الوقوف على درجة ممارسة العاملين فيها لعمليات إدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تمثل عمليات إدارة المعرفة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (347) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الأطروحات التي تتمثل في:

6. إدراك أنّ القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
7. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر، مما يجعل إدارتها عملية معقدة، ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.
8. التغيير الواسع والمتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خصوصاً في مجالات التنافس والإبداع والتجديد.

ومن مسوغات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: تعد البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية والتعليمية كالمدارس والجامعات والكليات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل تكاد أن تكون أكثر البيئات احتياجاً فعلياً لتطبيق هذا المفهوم داخلها مقارنة بغيرها من المؤسسات، وذلك انطلاقاً من دورها الذي تقوم فيه داخل المجتمع، إذ تعتبر الجامعات والكليات بمختلف أنواعها هي المسؤولة المباشرة عن عملية إعداد وتأهيل الكوادر البشرية المدربة، والتي تعتبر العنصر الأساسي لأغلب عمليات التنمية المجتمعية، مما يلزم ضرورة الاهتمام بتبني الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع مستوى الأداء داخلها من الناحية (التعليمية، والبحثية، والابتكارية)، ويؤدي بشكل عام ونهائي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها(2).

#### الدراسات السابقة:

تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث:

أجرى كوكس (Coukos) (31) دراسة بعنوان عمليات إدارة المعرفة ، هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام إدارة المعرفة في الجامعات، وتطوير نموذج لزيادة فاعليتها، وتحديد عوامل نجاحها، وتكونت عينة الدراسة من (1285) فرداً موزعين على (257) جامعة خاصة وحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد طورت الدراسة نموذجاً لتمكين قادة التعليم العالي من زيادة فاعلية إدارة المعرفة، كما أبرزت اعتبارات أخرى لزيادة فاعلية إدارة المعرفة، منها رغبة المؤسسات في المبادرة بتطبيق ذلك النوع من الإدارة.

قام العتيبي (20) بدراسة هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعة وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعة المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، وكذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ثم دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية ممثلة بجامعة أم القرى

التخصصات العلمية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في التقديرات في مجال تنمية مجتمع المعرفة وفي الدور العام تبعاً لمتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة في جميع مجالات الدراسة، والدور العام للجامعات في تنمية مجتمع المعرفة تبعاً للموقع الجغرافي وذلك لصالح الجامعات في البلدان العربية .

كما هدفت دراسة المنصوري<sup>(27)</sup> إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكونت عينة الدراسة من (207) أعضاء هيئة تدريس، ولتحقيق هدف الدراسة أعدت استبانة تكونت بصورتها النهائية من (36) فقرة موزعة في خمسة مجالات هي تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتحسين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الجنسية)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تُعزى لأثر متغير الدراسة (سنوات الخبرة، والكلية) ولصالح الكليات الإنسانية بالنسبة لمتغير الكلية.

وأجرى كل من الأغا وأبو الخير<sup>(3)</sup> دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، وإن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تُعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام استبانة وزعت على عينة حجمها (521) فرداً، وأظهرت النتائج أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة جاء متوسطاً، كما أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي، وطبيعة العمل، وعدد الأبحاث، وورش العمل، ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بين كافة الفئات.

وأجرى كل من الطحايبة والخالدي<sup>(18)</sup> دراسة هدفت إلى تعرّف درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت استبانة على (51) عضو هيئة تدريس من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كانت مرتفعة. حيث جاء في المقام الأول مجال نقل ومشاركة المعرفة، وجاء بعده عمليات تخزين وتنظيم المعرفة، وكان آخر ما جاء مجال تكوين

وضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي، والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي، وتحويل الجامعات إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة، والاعتماد على مناهج جامعية تنمي البحث وتستثير التفكير والعمل على التنوع في مصادر المعرفة، وبناء فريق إدارة نظام المعرفة لمتابعة نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

أجرى ماضي<sup>(25)</sup> دراسة هدفت إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، كما تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية تم توزيعها على عينة الدراسة (359) مفردة (أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها : وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تُعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية ، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تُعزى للدرجة العلمية لأفراد الهيئة التدريسية، ووجود فروق تُعزى للخبرة لعضو هيئة التدريس ، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمن تحقيق جودة التعليم العالي. عدم وجود علاقة بين إيصال الانترنت مع مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمن تحقيق جودة التعليم العالي، كذلك وجود علاقة بين تنوع المكتبة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي .

كما قام الزطمه<sup>(12)</sup> بدراسة هدف من خلالها إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي). واشتملت على (59) فقرة. وقد أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تُعزى لمتغير مدة الخدمة لصالح سنوات الخبرة الأكبر.

كما أجرى بركات ووعوض<sup>(4)</sup> دراسة هدفت التعرف إلى دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكونت العينة من (123) عضو هيئة تدريس يعملون في بعض الجامعات العربية ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة في مجالين هما توليد المعرفة، وإعداد الفرد تبعاً لمتغير التخصص لصالح

الجماعي، ثم جاء مجال تكوين رؤية جماعية مشتركة ، وجاء في المرتبة الأخيرة القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

وأجرت خريسات<sup>(9)</sup> دراسة هدفت الوقوف على المقومات الأساسية لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية وبناء نموذج مقترح لتلك المقومات، وقد استخدمت الباحثة أسلوب دلفاي التنبؤي الذي يقوم على استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين في تلك المقومات؛ إذ اختارت عينة قصدية مؤلفة من (30) خبيراً في الإدارة التربوية، وإدارة مؤسسات التعليم العالي، وذوي الاهتمام بالفكر التربوي، وقد استجاب من هؤلاء الخبراء (25) خبيراً. وقد أفرزت نتائج الدراسة (28) فقرة خاصة بأهمية إدارة المعرفة، و(30) فقرة خاصة بالمقومات اللازمة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية، وقامت الباحثة بتوزيع تلك الفقرات في ثلاثة محاور هي: المقومات البنوية، والمقومات الإجرائية، والمقومات الداعمة. وأظهرت النتائج أهمية كبيرة في تحويل الجامعات إلى مجتمعات معرفية، كما أنها تؤدي إلى ظهور المبادرات الإبداعية، وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القرن الحادي والعشرين، كما أظهرت النتائج اهتماماً واضحاً من الخبراء بالمقومات البنوية لإدارة المعرفة متمثلة بالرؤية الواضحة لدى العاملين في الجامعات من أكاديميين وإداريين، وبناء ثقافة منظمة توظف سلوك الأفراد، وتوار القيادة الداعمة، والهيكل التنظيمي المتكامل وتوفير إدارات التقنية المتقدمة.

وأجرى الشراري<sup>(15)</sup> دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة معلمي العلوم لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم في إدارة تعليم القريات، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (203) معلم ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة طبق أداة لقياس مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى معلمي العلوم كانت ممارستها بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

أجرى العدوان ووطناش<sup>(21)</sup> دراسة هدفت إلى تعرف واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وأستخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة التطبيقية العشوائية بلغت (333) فرداً، وأظهرت النتائج: أن واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في بناء المنظمة

وتوليد المعرفة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة.

وأجرى كل من الزبون والشيخ<sup>(11)</sup> دراسة هدفت إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (965) عضو هيئة تدريس اختيروا بطريقة عشوائية من عدة جامعات. وتوصلت النتائج إلى أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولصالح مستوى الخبرة، ولمتغير الرتبة العلمية، ولصالح فئة أستاذ مساعد .

وأجرى التلثاني وبيدر والرقب<sup>(6)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (241) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية .

كما أجرى خرايشة<sup>(8)</sup> دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وعددهم (652) عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي ولصالح الدكتوراه في متغير الرتبة العلمية ولصالح الأستاذ المشارك وعدم وجود فروق في متغير الخبرة التدريسية في جميع المجالات .

كما وأجرت صالح<sup>(16)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المؤسسة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (602) عضو هيئة تدريس ، وأظهرت النتائج أن درجة توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الحكومية الأردنية كانت متوسطة ، وجاء في المرتبة الأولى مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ثم مجال إيجاد فرص التعلم المستمر، ثم تشجيع الحوار والتعاون



### أداة الدراسة :

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة من (37) فقرة لقياس إدارة المعرفة موزعة على أربعة مجالات هي: (تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وتتكون الأداة من جزأين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: استبانة لقياس إدارة المعرفة.

وقد تم تحديد الإجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

### صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المُحكِّمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم والإدارة العامة، من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد طُلب من المحكِّمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتماؤها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكِّمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكِّمين.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا، وقد تراوحت معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.91 - 0.94)، وهذه القيم تُعدّ مقبولة لغايات هذا البحث.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين الرباعي، واختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة.

المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات الجنس، وطبيعة العمل، والجامعة التي تخرج فيها، والرتبة الأكاديمية.

دراسة صلاح الدين والفارسية<sup>(17)</sup> هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين بسلطنة عُمان في ضوء بعض المتغيرات، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية مكونة من (181) مشرفاً. وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عُمان جاءت منخفضة. ولم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة الكلية لدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس، أو جهة العمل، أو الوظيفة .

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت بيانات مختلفة وعينات متباينة تختلف عن الدراسة الحالية، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات من حيث تطوير أداة الدراسة وكذلك إثراء الأدب النظري ومقارنة النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة؛ ونتيجة لما سبق ذكره من أدب نظري ودراسات سابقة جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية لإدارة المعرفة .

### الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (1360) عاملاً موزعين على (435) عضو هيئة تدريس و(925) إدارياً (حسب إحصائيات دائرة ضمان الجودة، جامعة آل البيت 2020/2019).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (375) أكاديمياً وإدارياً من العاملين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2018/2019، ونسبة (24%) من مجتمع الدراسة.

ممارسة مجالات إدارة المعرفة، تراوحت ما بين (3.60-3.36)، حيث جاء مجال تنظيم المعرفة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)، وبانحراف معياري مقداره (0.80) وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثانية مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وبانحراف معياري مقداره (0.81) وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وبانحراف معياري مقداره (0.83) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال التشارك في المعرفة في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبانحراف معياري مقداره (1.06) وبدرجة متوسطة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن هناك ممارسات متواضعة من قبل القادة في تطبيق مجالات إدارة المعرفة في إدارتهم للوحدات التنظيمية التي يقودونها، كذلك كان من أكثر اهتماماتهم تنظيم المعرفة وهذا ربما يعود السبب فيه إلى مطالب الرقابة المستمرة على الجامعة، بينما جاءت المشاركة في المعرفة أقل الممارسات وتفسر هذه النتيجة بأن هناك مركزية في المعلومات والممارسات الإدارية، وتتمثل في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة رئاسة الجامعة. وقد انفتحت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من العتيبي (2007)؛ وعودة (2010)؛ والزمطمة (2011)؛ والزبون والشيخ (2015)؛ خرابشة (2016)؛ صالح (2017)؛ وخريسات (2018)؛ وصلاح والفارسية (2021) والتي توصلت نتائجها إلى أن تطبيق إدارة المعرفة كان متوسطاً، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات رالف (Ralph, 2008)؛ والمنصوري (2011)؛ والشراي (2020)؛ والعدوان وطناش (2020) والتي توصلت نتائجها إلى أن تطبيق إدارة المعرفة جاء مرتفعاً. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: تنظيم المعرفة

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال تنظيم المعرفة، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تنظيم المعرفة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
مرتفعة	0.75	3.99	جمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بمجال عملي.	1	1
مرتفعة	0.82	3.86	استخدام الحاسوب في تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة	7	2
مرتفعة	0.89	3.77	جدولة البيانات والمعلومات المتوفرة لسهولة الوصول إليها عند الحاجة	4	3
متوسطة	1.04	3.67	تصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة منها في	2	4

واعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية: الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = 3/ 1-5 = 1.33

- المدى الاول = 1.33+2.33= 2.33 منخفض

- المدى الثاني = 1.33+3.67= 3.67 متوسط

- المدى الثالث = 1.33+3.68= 5 مرتفع

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها؟.** للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

لمجالات إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنظيم المعرفة	3.60	0.80	1	متوسطة
2	توليد المعرفة	3.55	0.81	2	متوسطة
4	تطبيق المعرفة	3.44	0.83	3	متوسطة
3	التشارك في المعرفة	3.36	1.06	4	متوسطة
-	الكلية	3.55	0.83	-	متوسطة

يبين الجدول (2) أن درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (3.55) وبانحراف معياري مقداره (0.83) وبدرجة متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لدرجة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
		العمل			
5	6	تشجع تطوير المهارات الأدائية التي تسهل في عملية تنظيم المعرفة	3.62	0.52	متوسطة
6	3	ترتيب المعلومات المتوفرة حسب درجة أولويتها بالنسبة للعمل	3.53	1.17	متوسطة
7	5	تنظيم المعرفة على شكل صور وأشكال في منظومات بسيطة ذات معنى	2.75	1.04	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.60	0.80	متوسطة

يبين الجدول (2) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمجال تنظيم المعرفة بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.80) وبدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.99- 2.75)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " جمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بمجال عملي. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري مقداره (0.75) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (5) ونصّها " تنظيم المعرفة على شكل صور وأشكال في منظومات بسيطة ذات معنى " بالمرتبة

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
1	8	رصد المعرفة المتجددة من مصادرها المختلفة	3.84	0.65	مرتفعة
2	9	تحديث المعرفة باستمرار	3.77	0.92	مرتفعة
3	15	الاستفادة من الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	3.62	1.36	متوسطة
4	11	تشجيع ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت	3.53	0.75	متوسطة
5	14	حفظ الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء في قواعد المعرفة	3.47	1.07	متوسطة
6	10	اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة	3.45	0.82	متوسطة
7	13	استخدام تكنولوجيا المعلومات الموجود للوصول إلى المعرفة	3.44	1.04	متوسطة
8	12	وضع ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة	3.29	0.94	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.55	0.81	متوسطة

يبين الجدول (3) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمجال توليد المعرفة بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.84- 3.29)، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " رصد المعرفة المتجددة من مصادرها المختلفة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري مقداره (0.65) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (12) ونصّها " وضع ميزانية مناسبة لدعم عمليات إدارة المعرفة. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري مقداره (0.94) وبدرجة متوسطة.

#### المجال الثالث: التشارك في المعرفة

وللإجابة عن فقرات مجال التشارك في المعرفة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة مرتبة تنازلياً والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
1	25	الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لدى الجامعة للحصول على المعلومات	3.70	0.88	مرتفعة
2	19	التواصل مع الزملاء لتبادل الآراء والأفكار	3.67	1.05	متوسطة
3	17	اعتماد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	3.56	1.18	متوسطة
4	18	استخدام تكنولوجيا خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد إلكتروني،... الخ)	3.50	1.19	متوسطة
5	16	المشاركة في ورش العمل للاستفادة من المعرفة الظاهرة والضمنية	3.47	1.35	متوسطة
6	23	تشجيع الدورات التدريبية والندوات لزيادة مهاراتي البحثية	3.42	1.28	متوسطة
7	24	مشاركة وسائل الإعلام للاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال	3.29	1.15	متوسطة
8	26	تعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والمراكز البحثية	3.18	1.12	متوسطة
9	20	نشر الأبحاث في المجالات المحلية والعالمية المحكمة لتوسيع المعرفة مع الآخرين	3.14	0.98	متوسطة
10	21	المشاركة في مؤتمرات علمية داخلية وخارجية من أجل نشر المعرفة	3.13	1.24	متوسطة
11	22	استخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة مع الآخرين	3.00	1.30	متوسطة
-		<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.36	1.06	متوسطة

" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري مقداره (1.30) وبدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع: تطبيق المعرفة

وللإجابة عن فقرات مجال تطبيق المعرفة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة مرتبة تنازلياً والجدول (5) يوضح ذلك.

يبين الجدول ( 4 ) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمجال التشارك في المعرفة بلغ(3.36) وانحراف معياري بلغ( 1.06 ) وبدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.70 - 3.00)، حيث جاءت الفقرة (25) والتي تنص على " الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لدى الجامعة للحصول على المعلومات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري مقداره(0.88) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (22) ونصّها " استخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة مع الآخرين

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
1	37	الاستفادة من خبرات الآخرين البحثية في تطوير العمل	4.12	0.64	مرتفعة
2	32	توظيف المعرفة المكتسبة لتحقيق أهداف الجامعة	3.54	1.05	متوسطة
3	30	الاهتمام بتطبيق المعرفة عند القيام بعملية	3.53	1.16	متوسطة
4	33	استخدام المعرفة المتوفرة في تنمية المهارات الأدائية باستمرار	3.52	1.055	متوسطة
5	28	التأكيد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	3.52	0.88	متوسطة
6	27	امتلاك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة	3.38	0.75	متوسطة
6	34	تنمية المدرات الإبداعية من خلال الاستخدام المنظم للمعرفة	3.30	0.87	متوسطة
8	36	استخدام التقنيات التكنولوجية في عملية التعلم والتعليم	3.29	0.69	متوسطة
9	31	تطبيق المعرفة المتوفرة في حل المشكلات.	3.27	1.27	متوسطة
10	29	المشاركة في البرامج التدريبية على إدارة المعرفة	3.17	1.12	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
<b>يقوم القادة الأكاديميون والإداريون بـ</b>					
11	35	إجراء الأبحاث التطبيقية التي تسهم في تطوير العمل	3.14	0.63	متوسطة
-		الدرجة الكلية للمجال	3.44	0.83	متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حسب متغيرات الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والجدول (6) يوضح ذلك.

يبين الجدول ( 5) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمجال تطبيق المعرفة بلغ(3.44) وانحراف معياري بلغ(0.83) وبدرجة متوسطة، أما المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (4.12-3.14)، حيث جاءت الفقرة (37) والتي تنص على " الاستفادة من خبرات الآخرين البحثية في تطوير العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري مقداره(0.64) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (35) ونصها " إجراء الأبحاث التطبيقية التي تسهم في تطوير العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري مقداره (0.63) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تطبيق المعرفة ككل (3.44) بدرجة متوسطة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

المتغير	الفئات	تنظيم المعرفة	توليد المعرفة	التشارك في المعرفة	تطبيق المعرفة	الكلي
الجنس	ذكور	س	3.75	3.61	3.63	3.66
		ع	0.76	3.85	0.84	0.72
	إناث	س	3.47	3.26	3.18	3.34
		ع	0.99	1.02	1.08	0.90
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.65	3.47	3.51	3.56
		ع	0.89	0.99	0.95	0.85
	دراسات عليا	س	3.52	3.33	3.18	3.37
		ع	0.90	0.89	1.05	0.78
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.67	3.46	3.27	3.49
		ع	0.84	0.86	0.93	0.72
	من 5سنوات إلى أقل من 10	س	3.52	3.34	3.25	3.39
		ع	0.87	0.96	0.99	0.72
	أكثر من 10سنوات	س	3.65	3.49	3.59	3.59
		ع	0.95	1.00	1.00	0.90
المسمى الوظيفي	أكاديمي	س	3.62	3.45	3.43	3.52
		ع	0.87	0.95	1.02	0.84
	إداري	س	3.57	3.39	3.35	3.54
		ع	0.94	0.97	0.96	0.81

س= المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها بسبب اختلاف الجنس (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لدرجة تطبيق القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.00	10.203	8.121	1	8.121	تنظيم المعرفة	الجنس هوتلنج=0.078 ح=0.000
*0.00	14.166	12.672	1	12.672	توليد المعرفة	
*0.00	26.587	23.870	1	23.870	التشارك في المعرفة	
*0.00	7.427	6.035	1	6.035	تطبيق المعرفة	
*0.00	17.065	11.271	1	11.271	الدرجة الكلية	المؤهل العلمي هوتلنج=0.030 ح=0.030
0.29	1.145	0.911	1	0.911	تنظيم المعرفة	
0.26	1.258	1.126	1	1.126	توليد المعرفة	
*0.00	8.525	7.654	1	7.654	التشارك في المعرفة	
*0.04	4.159	3.379	1	3.379	تطبيق المعرفة	سنوات الخبرة ويلكس=0.940 ح=0.004
0.07	3.414	2.255	1	2.255	الدرجة الكلية	
0.25	1.393	1.109	2	2.217	تنظيم المعرفة	
0.19	1.667	1.491	2	2.982	توليد المعرفة	
*0.00	8.950	8.035	2	16.070	التشارك في المعرفة	المسمى الوظيفي هوتلنج=0.010 ح=0.934
*0.03	3.512	2.854	2	5.708	تطبيق المعرفة	
0.93	3.493	2.307	2	4.614	الدرجة الكلية	
0.82	0.055	0.044	1	0.044	تنظيم المعرفة	
0.71	0.143	0.128	1	0.128	توليد المعرفة	الخطأ
0.55	0.354	0.318	1	0.318	التشارك في المعرفة	
0.67	0.178	0.145	1	0.145	تطبيق المعرفة	
0.66	0.193	0.127	1	0.127	الدرجة الكلية	
		0.796	369	293.711	تنظيم المعرفة	الخطأ
		0.895	369	330.088	توليد المعرفة	
		0.898	369	331.293	التشارك في المعرفة	
		0.812	369	299.808	تطبيق المعرفة	
		0.660	369	243.722	الدرجة الكلية	الخطأ
			375	5189.969	تنظيم المعرفة	
			375	4760.136	توليد المعرفة	
			375	4712.120	التشارك في المعرفة	
			375	4987.472	تطبيق المعرفة	الخطأ
			375	4848.767	الدرجة الكلية	

لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك في جميع المجالات. ويُعزى السبب إلى اهتمام الذكور بالدور القيادي أكثر من الإناث باعتبار أن السلطة والقيادة هي الدور الرئيس الذي يؤديه الذكور لما منحه الله لهم من القوامة والقوة البدنية، إذ انهم أكثر

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  يبين الجدول (7) الآتي:  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى

الذين يطمحون للحراك الوظيفي إلى الأعلى بينما دلت عدم وجود فروق في مجالي تنظيم المعرفة وتوليد المعرفة. وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ التصرفات السلوكية المنعكسة على العاملين من قبل القادة بصرف النظر عن المؤهل العلمي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العتيبي (2007)؛ الأغا وأبو الخير (2012)؛ وخرابشة (2016)؛ والشراي (2020) والتي توصلت إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي.

ويبين الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة، ولمعرفة الفرق من بين سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار (LSD) للأثر الخبرة على مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة

المجال	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10سنوات-فأكثر
التشارك في المعرفة	أقل من 5سنوات	-	.88	*.017
	من 5-أقل من 10سنوات	.88	-	*0.02
تطبيق المعرفة	10سنوات-فأكثر	*.017	*.002	-
	أقل من 5سنوات	-	.49	.24
	من 5-أقل من 10سنوات	.49	-	*.025
	10سنوات-فأكثر	.243	.025	-

والخالدي (2015) 18؛ خرابشة (2016) 8؛ صالح (2017) 16؛ والشراي (2020) 15 التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة.

ويبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على جميع المجالات. وتفسر هذه النتيجة بأنّ الأكاديميين يمارسون نفس واجباتهم الأكاديمية من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، كما أنّ العاملين الإداريين يمارسون صلاحياتهم بموجب الوصف الوظيفي لديهم لذا جاءت النتائج متماثلة بين الأكاديميين والإداريين دون وجود فروق.

#### التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:
- 1- العمل على تقليص الفجوات والعقبات التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة وضرورة إيجاد الحلول المناسبة لها.
  - 2- توفير كافة الإمكانيات المتاحة لزيادة المقدرات والمهارات الإبداعية لدى القادة الأكاديميين والإداريين وتحفيزهم لتقديم الأفكار وتوظيفها في مجال عملهم لما تعود بالفائدة على الجامعة.

تحملاً لأعباء الإدارة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الزبون والشيوخ (2015)؛ خرابشة (2016)؛ والتي توصلت إلى وجود أثر لمتغير الجنس. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عودة (2010)؛ والمنصوري (2011)؛ والطحاينة والخالدي (2015)؛ والشراي (2020) والعدوان وطناش (2020)؛ وصلاح والفارسية (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس.

ويبين الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة، وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس)، وقد تُعزى هذه النتيجة لوجود النشاط والحماسة في العمل لديهم إذ يميلون للاستقرار أكثر من أصحاب الدراسات العليا

الجدول (8): نتائج اختبار (LSD) للأثر الخبرة على مجالي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة

يوضح الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مستويات سنوات الخبرة القصيرة (1- أقل من 5) والمتوسطة من (5-أقل من 10) والطويلة (10- فأكثر) على مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية حيث كانت الفروق بين مستوى الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) والخدمة الطويلة (10-فأكثر) في مجال التشارك في المعرفة، وجاءت الفروق لصالح سنوات الخبرة الطويلة وتُعزى هذه النتيجة إلى فهم وتعمق العاملين لعملهم والوصول لدرجة عالية من النضج الوظيفي. بينما في مجال تطبيق المعرفة هناك فروق بين سنوات الخبرة المتوسطة (5-أقل من 10) وسنوات الخبرة الطويلة (10-فأكثر) جاءت الفروق لصالح سنوات الخبرة الطويلة (10-فأكثر). وتفسر هذه النتيجة بسبب تصورات العاملين الإيجابية تجاه مدرائهم وثقة القادة بمرؤوسيه، ووصول العاملين ذوي الخبرة الطويلة إلى النمو المهني الأكثر نضجاً وتقدماً في مستوى الأداء. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العتيبي (2007) 20؛ ماضي (2010)؛ المنصوري (2011) 27؛ الأغا وأبو الخير (2012) 3؛ الزبون والشيوخ (2015) 11؛ والتي توصلت إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل عودة (2010) 23؛ الزطيمية (2011) 12؛ الطحاينة

7. Al-Harthy, Ghazi and Al-Faydi, Acer, The role of knowledge management in project management. The Eleventh International Scientific Conference, entitled "The Role of Human, Social and Natural Sciences in Supporting Sustainable Development" December 9-10, 2020 - Istanbul - Turkey, 2020
8. Kharabsheh, Omar , The degree of application of knowledge management at Al-Balqa Applied University in Jordan from the point of view of its faculty members, Studies, Educational Sciences, 43 (Supplement 5): 1829-1853, 2016
9. Khreisat, Islam , The basic components of knowledge management in Jordanian universities and building a proposed model for those components, unpublished master's thesis, Al-Balqa Applied University, Amman, Jordan, 2018
10. Al-Rashidi, Nayef , "The Role of Knowledge Management in Achieving Quality Education in Educational Institutions in the State of Kuwait, The Arab Journal of Literature and Human Studies, 4(15): 355-382, 2020
11. Customer, Muhammad and Sheikh, Manal , The reality of knowledge management in private Jordanian universities from the viewpoint of faculty members and its relationship to some variables, Studies, Educational Sciences, 42(2): 461- 480, 2015
12. Al-Zatma, Nidal, "Knowledge management and its impact on performance excellence, an applied study on colleges and intermediate technical institutes operating in the Gaza Strip." Unpublished Master's Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine. Available at the following link: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/> Date of entry 12/14/2019.
13. Sabrina, Manea and Bouzidi, Huda , "Applications of knowledge management in institutions of higher education and scientific research" Analytical reading of the experiences of some countries, The Economic Researcher Journal, 6 (10): 249-270, 2018
14. Al-Suhaimi, Zainab , Readiness of organizations for knowledge management: an applied case: King Abdulaziz University in Jeddah. International Conference on Administrative Development towards Distinguished Performance in the Governmental Sector, Riyadh: Institute of Public Administration, 2009

- 3- التركيز على جودة ونوعية التعليم من خلال إدخال مفاهيم معرفية جديدة في المناهج، ووضع سياسة توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها في الخطط الدراسية.
- 4- العمل على توفير منصة إلكترونية من شأنها توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون والطلبة في الجامعة.
- 5- إيجاد شراكة مع المجتمع المحلي بما يسهم في تطوير الخدمات المقدمة للمجتمع.
- 6- إجراء المزيد من البحوث في مجال إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي وخاصة في الجامعات لدراسة العوامل الأخرى.

#### References:

1. Abu Al-Nadi, Maram , Suggested rules for knowledge management in public Jordanian universities based on selected models. Unpublished PhD thesis, University of Jordan, Amman, Jordan, 2009
2. Abu Khdeir, Iman , Knowledge management applications in higher education institutions: ideas and practices. International Conference on Administrative Development towards Distinguished Performance in the Governmental Sector, Riyadh: Institute of Public Administration, 2009
3. Al-Agha, Nasser and Abu Al-Khair, Ahmed, The reality of the application of knowledge management processes at Al-Quds Open University and the procedures for its development, Al-Aqsa University Journal (Human Sciences Series), 16 (1):30-62, 2012
4. Barakat, Ziyad and Awad, Ahmed , The reality of the role of Arab universities in the development of the knowledge society from the point of view of a sample of its faculty members. Journal of the Association of Arab Universities, General Secretariat of the Association of Arab Universities, (56): 71-113, 2011
5. Barhouma, Samir , Characteristics of entrepreneurship and its impact on entrepreneurial projects: an applied study on students of business incubators in Jordanian universities, unpublished PhD thesis, International Islamic Sciences University, Amman, Jordan, 2014
6. Al-Talbani, Nihaya and Badir, Ramez and Al-Raqab, Muhammad , Requirements for the application of knowledge management in Palestinian universities in the Gaza Strip, the Jordanian Journal of Business Administration, 11(2):443-480, 2015



24. Al-Kubaisi, Salah al-Din , Knowledge Management, Cairo: Arab Administrative Development Organization, 2011
25. Madi, Ismail , "The role of knowledge management in ensuring the quality of higher education is a case study of the Islamic University of Gaza", unpublished master's thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine, 2010
26. Al-Muhaimid, Nasser , Professional Project Management PMI, Riyadh: King Fahd National Library, 2017
27. Al-Mansoori, Ahmed ,The degree of application of knowledge management processes at Sultan Qaboos University in the Sultanate of Oman from the point of view of its faculty members, unpublished master's thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan, 2011
28. Momani, Hassan , Attitudes of managers towards the application of knowledge management in public institutions in Jordan. Unpublished master's thesis, Mafrq: Al al-Bayt University, 2005
29. Al-Najjar, Adel , A proposed educational leadership model for secondary school principals, to raise the professional performance of teachers in the light of knowledge management in Jordan. Unpublished doctoral thesis, University of Jordan, Amman, Jordan, 2013.
30. Brewer, P.; Brewer, K, "Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model", Journal of Education for Business,.85(6),.330-335,2010.
31. Coukos , S, D, Knowledge Management Processes and Strategies Use in United States Research universities. Dissertation Abstracts International., 2002
32. Lee, H. & Choi, B, "Knowledge enablers, processes and organizational performance: An integrated view and empirical examination", Journal of Management Information Systems, pp. 179-228, 2003.
33. Mikulecka, J. & Mikulecky, P," University knowledge management issues and prospects", Principles of Data Mining and Knowledge Discovery 4th European Conference Proceedings, PKDD, Lyon, France, P.P.157- 165, 2000.
34. Nurluoz,O.; Birol,C., "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours",
15. Al-Sharari, Sherif , The extent to which science teachers practice knowledge management processes from their point of view in Qurayyat Education Department, International Journal of Educational and Psychological Studies, 7(1): 171-188, 2020
16. Saleh, Hanin, The degree of employment of knowledge management among academic leaders in Jordanian universities in light of the dimensions of the educated institution from the point of view of faculty members, unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan, 2017
17. Salah El-Din, Nasreen and Al-Farsi, Badria , The degree of availability and importance of the requirements for the application of knowledge management in educational supervision from the point of view of supervisors in the Sultanate of Oman, International Journal of Educational and Psychological Studies, 9(3): 858-878, 2021
18. Tahaineh, Ziyad and Al-Khalidi, Hassan , The application of knowledge management processes in the faculties of physical education in Jordanian universities, Studies Educational Sciences, 42(2):571-585, 2015
19. Al-Abadi, Hashem and Al-Tai, Youssef and Al-Asadi, Afnan , University education management, a modern concept in contemporary administrative thought. Amman: Al-Warraaq Publishing and Distribution Corporation, 2008
20. Al-Otaibi, Yasser , "Knowledge management and the possibility of its application in Saudi universities: an applied study on Umm Al-Qura University", unpublished PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, 2007
21. Al-Adwan, Hussein and Watanash, Salama , The reality of the role of knowledge management in building the learning organization at the University of Jordan from the point of view of academic leaders and faculty members, The Jordanian Educational Journal, 5(3): 239-263, 2020
22. Al-Ali, Abdul-Sattar, Kandilji, Amer, and Al-Omari, Ghassan , Introduction to knowledge management. Amman: Dar Al Masirah for publishing, distribution and printing, 2006
23. Odeh, Firas , The reality of knowledge management in Palestinian universities and ways to support it, unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, 2010

The Turkish Online Journal of Educational  
Technology, Jan., (10),. 202-208, 2011

35. Ralph, L, An Investigation of Knowledge  
Management Solution, A dissertation,  
Southeastern University, 2008