

تاريخ الارسال (2017-09-18). تاريخ قبول النشر (2017-11-28)

أ. خلود عطية الفليت<sup>1\*</sup><sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [kfaleat@iugaza.edu.ps](mailto:kfaleat@iugaza.edu.ps)

## درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية، وتم التركيز على الجامعة الإسلامية بغزة، وكانت مشكلة الدراسة تتمحور حول ما هي درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة في الجامعة الإسلامية بغزة؟، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان أعد خصيصاً لهذه الدراسة، ووزعت (120) استبانة على عينة الدراسة وجمع منها (94)، حلت عن طريق برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- 1- توظيف إدارة الجامعة الإسلامية للإدارة الإلكترونية بمتطلباتها الخمسة (البشري، المالي الإداري، التقني، الأمني) بشكل جيد وإيجابي في تطبيق المعرفة.
  - 2- يتوفر لدى الجامعة الإسلامية متطلبات الإدارة الإلكترونية المالي والبشري، ويؤثران بقوة في تطبيق المعرفة لديها.
  - 3- اتضح أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- قدمت هذه الدراسة عدة توصيات من أهمها:
- 1- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية بتوظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة، وذلك بمتابعة آخر التطورات العالمية في مجالي الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة.
  - 2- متابعة إدخال التطورات الحاسوبية والبرمجية على العمل الإداري، ورصد كوادير بشرية لذلك وتحفيزها.
  - 3- تقديم حوافز معنوية ومادية إيجابية لموظفي الجامعة الذين يطبقون معارفهم الجديدة التي يحصلون عليها من التدريب والاطلاع، وليتم ذلك تحت إشراف الجامعة لنظام رقابة لتحديد من يستحق ذلك من الموظفين.

## كلمات مفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، تطبيق المعرفة، الجامعة الإسلامية بغزة.

## The Degree of Employment of Electronic Administration And its Impact In The Application of Knowledge Among The Holders of Senior And Middle Management Positions In Palestinian Universities Application Study about The Islamic University-Gaza-Palestine

## Abstract

This study aimed to identify the degree of employment of electronic administration and its impact In the application of knowledge among the holders of senior and middle management positions in Palestinian universities, this study focused on the degree of the of employment electronic administration and its impact on the application of knowledge among at the Islamic University in Gaza. The study relied on the analytical descriptive approach. A questionnaire prepared specifically for this study , And distributed (120) questionnaire on the sample of the study and the collection of (94) analyzed by the SPSS program, the study reached a range of results, including:

- 1-The administration of the Islamic University of Electronic Management employs its five requirements (administrative, technical, security, human, financial) well and positively in the application of knowledge.
- 2-The Islamic University has the requirements of electronic financial management and human resources and strongly influence the application of knowledge.
- 3-It was found that there are no significant differences of statistical significance between the degree of appreciation of the sample to the degree of employment of electronic administration and its impact on the application of knowledge among the occupants of senior and middle management positions in the Islamic University attributed to personal variables.

This study has several recommendations as follows:

- 1-The necessity of increasing the interest of the administration of the Islamic University in employing electronic administration in the application of knowledge by following up the latest international developments in the fields of electronic administration and application of knowledge.
- 2-Follow up the introduction of computer and software developments on the work of the administrative, and monitoring human cadres and to stimulate them.
- 3 - Provide positive moral and material incentives for the staff of the university who apply new knowledge they receive from training and access, so that the university needs a system of control to determine who deserves it from the staff.

## Keywords:

Electronic Management, Knowledge Management, Knowledge Application, Islamic University of Gaza.

## المقدمة:

إن الثورة التكنولوجية المتسارعة التي شهدتها العصر الحديث وما ترتب عليها من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) أدى إلى تطور العديد من مجالات الإدارة والتي من أهمها الإدارة الإلكترونية. حيث إن التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية إلى الأساليب المتطورة أصبحت سمة من سمات العصر الحالي، وفي ظل بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان لابد لكافة المؤسسات الاستفادة منها مهما كانت طبيعة عملها أو الأفراد التي توجه لهم السلعة أو الخدمة، ومن هذه المؤسسات التي تحولت لتطبيق الإدارة الإلكترونية الجامعات التي تركت التكنولوجيا عليها أثراً واضحاً، حيث أدت إلى ضرورة قيام الجامعات بإعادة النظر في الأساليب الإدارية التي تتبعها خاصة مع أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

وبالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية أيضاً هناك المعرفة التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في منظمات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة، وأصبحت مصدر ثروة للمنظمات، ولهذا فقد حاز الاستثمار في المعرفة على اهتمام مختلف المؤسسات، مما دفع قادتها لإعادة النظر في أولوياتهم.

ومن بين هذه المؤسسات التي فُرض عليها تسخير وسائل الإدارة الإلكترونية للوصول للمعرفة هي الجامعات الفلسطينية، وتحتاج إدارات الجامعات إلى بذل قصارى جهدها لتوظيف الإدارة الإلكترونية في مساعدة موظفيها على تحسين وتطوير أدائهم وقرارتهم للوصول لتطوير المعرفة لديهم، خاصة وأن الإدارة الإلكترونية أصبحت واقعاً يحقق نتائج ملموسة على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية في التعليم الجامعي، فهي أسلوب يحقق للموظفين من إداريين وأكاديميين، وللطلبة تطلعاتهم في التطوير وتحسين الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة والوصول بها إلى أعلى جودة ممكنة، فضلاً عن القضاء على الإجراءات الروتينية المصاحبة للعملية الإدارية وتوفير إمكانيات التعامل مع الخدمات الإدارية بشكل إلكتروني معاصر، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة توظيف الجامعات الفلسطينية للإدارة الإلكترونية وما يرتبط بها من الجوانب ذات العلاقة والمتمثلة في (التوظيف الإداري، التوظيف البشري، التوظيف المالي، التوظيف الأمني، التوظيف التقني) وأثرها في تطبيق المعرفة وخاصة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في هذه الجامعات، وهذه الدراسة اقتصرنا على الجامعة الإسلامية بغزة، كونها من الجامعات التي عاصرت التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وكيف أثر ذلك في تطبيق شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى فيها في تطبيق المعرفة.

### 1- مشكلة الدراسة:

لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، فأصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لكل الدول المتقدمة والنامية على السواء، لذلك نجد أن الجامعات الفلسطينية سواء الأهلية أو الحكومية أولت اهتماماً كبيراً بالتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وبالرغم من وجود بعض تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات وخاصة في مجال المعرفة، إلا أن هذه التطبيقات لا ترتقي إلى الطموح المنشود، حيث إن الجامعات مع تعاظم مسؤولياتها وتعدد مهامها التعليمية والخدمية ومع الحرص على تقديم خدمات تعليمية بجودة عالية، مما استدعى تحديث أساليب الإدارة ورفع مستواها خاصة في مجال تطبيق المعرفة، وتسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول لمشكلات تطبيق المعرفة ونشرها بين الموظفين والطلبة في الجامعات، وعند تطبيق الإدارة الإلكترونية نحتاج إلى جميع موارد المعرفة وكل ما تمتلكه الجامعات من موارد معلوماتية وفكرية، ومن طاقات وقدرات للاستمرار والتطوير والمنافسة، والجامعة الإسلامية مثلها مثل باقي الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، لديها توظيف للإدارة الإلكترونية ولديها تطبيق للمعرفة حسب دراسات أعدت ونشرت مسبقاً، ومن هذه الدراسات دراسة (الأغا، 2012) التي أكدت على

توظيف الجامعة الإسلامية للإدارة الإلكترونية بنسبة (73.8%)، ودراسة (شليبي، 2011) والتي أثبتت إدراك موظفي الجامعة الإسلامية لمزايا الإدارة الإلكترونية، أما تطبيق المعرفة فقد بينت دراسة (حجازي، 2015) أن المعرفة تطبق في الجامعات الفلسطينية، وتأتي في المرتبة الثالثة في عمليات إدارة المعرفة بعد (التشارك والتنظيم)، ودراسة (عودة، 2010) التي أكدت على تطبيق الجامعات الفلسطينية للمعرفة وذلك بنسبة (85.28%) وهذه نسبة مرتفعة، وتسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي ظهرت في عدم وجود أي دراسة سابقة سلطت الضوء على دراسة الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها الخمسة وأثرها في تطبيق المعرفة، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى توظيف الجامعة الإسلامية للإدارة الإلكترونية في تطبيقها للمعرفة، وفي إطار ما ورد آنفاً، كان سؤال الدراسة الرئيس كما يلي:

**ما هي درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة في الجامعة الإسلامية في غزة؟**

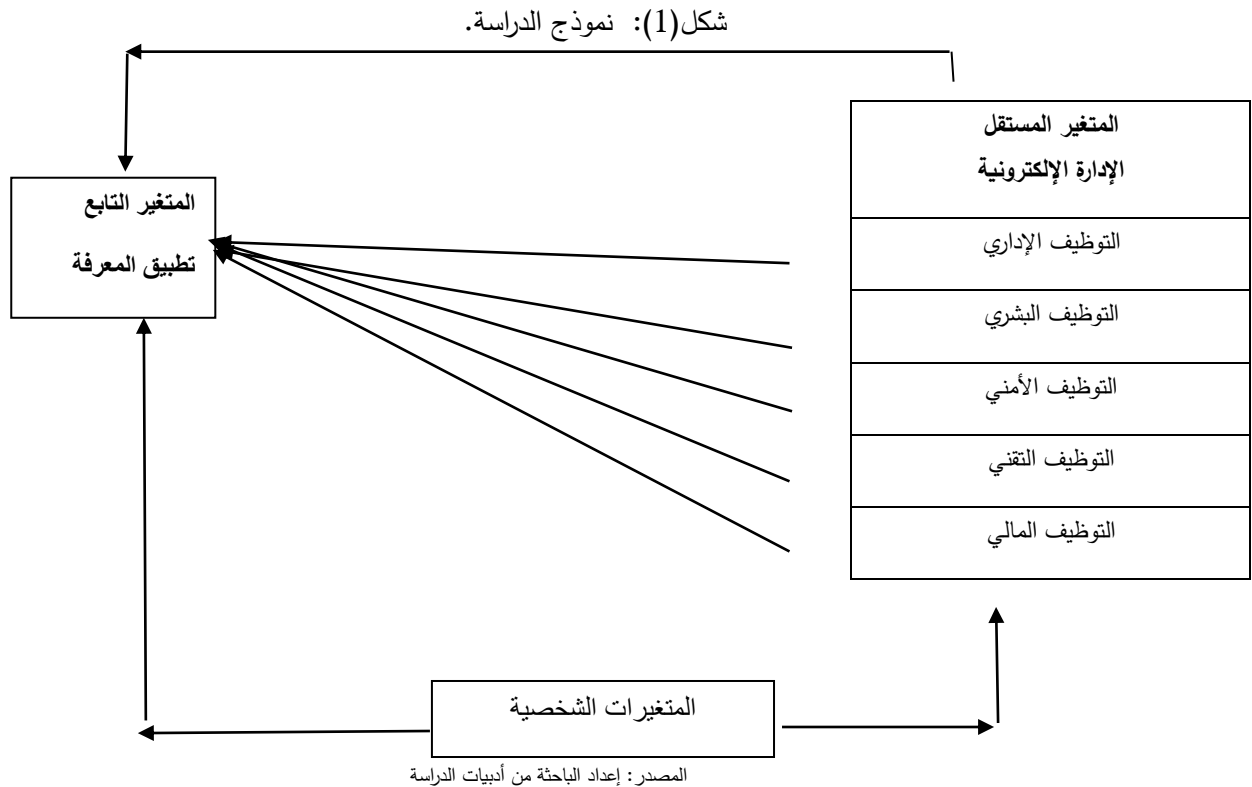
## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية في غزة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية في غزة.

الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، موقع العمل).

## 3- نموذج الدراسة:



#### 4- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة في الجامعة الإسلامية.
- المساهمة في إعداد دراسة متكاملة حول الإدارة الإلكترونية ودورها في تطبيق المعرفة.
- بيان مفاهيم أكثر وضوحاً للإدارة الإلكترونية والأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في الفكر الإداري المعاصر.
- بيان أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في استخدام الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة.

#### 5- أهمية الدراسة:

##### الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في ندرتها حسب علم الباحثة حيث تعد من الدراسات القليلة التي ربطت بين الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة.
- تشكل هذه الدراسة مساهمة في تطوير الموارد الفكرية والإدارية وذلك عبر التعرف على مفاهيم الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية الإدارية كونها توضح درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة وتضيف بعداً لدراسة ميدانية جديدة من الناحية الإدارية والتربوية.
- هذه الدراسة تتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود مجال إدارة الأعمال في عصر التكنولوجيا والاتصالات.

##### الأهمية العملية:

- تُظهر هذه الدراسة مدى توافر مقومات الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية نموذجاً).
- تأمل الباحثة أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة إدارت الجامعات في فلسطين في تطوير تطبيق المعرفة لدى موظفيها شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى، وخاصة الجامعة الإسلامية محل الدراسة، وذلك بتسخير الإدارة الإلكترونية لذلك.
- توفر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للمؤسسات الأهلية والحكومية بصفة عامة وللجامعات الفلسطينية بصفة خاصة حول دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة.
- الكشف من خلال الدراسة الميدانية ونتائجها جوانب الضعف لدى الجامعات الفلسطينية في درجة توظيفها للإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها في تطبيق المعرفة.
- تأمل الباحثة أن تساهم توصيات هذه الدراسة في تطوير توظيف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

#### 6- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته الظاهرة محل الدراسة.

#### 7- حدود الدراسة

- الحد البشري: ركزت الدراسة على شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على محافظات قطاع غزة- فلسطين.

- الحد المؤسسي: الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحد الزمني: منذ منتصف العام 2016 وحتى منتصف العام 2017م.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### 1- الدراسات المتعلقة بتوظيف الإدارة الإلكترونية:

#### دراسة (خوالدة، 2015م) بعنوان: (واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة - الأردن)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتعرف إلى تأثير متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة (الجنس لصالح الذكور، سنوات الخدمة لصالح سنوات المديرين ذوي الخدمة الأعلى، المؤهل العلمي لصالح درجة الدبلوم إلى بكالوريوس فأعلى)، إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات الإدارية كان بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين، وأوصى الباحث بما يلي: عقد دورات تدريبية مستمرة في الإدارة الإلكترونية وخصوصاً الاهتمام بالإدارة الإلكترونية كونها تحسن من سير العمل وتطويرة وجودته باستمرار.

#### دراسة (الأغا، 2012) بعنوان: (درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلاب)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، وقد هدفت للتعرف على درجة توظيف الجامعات للإدارة الإلكترونية لخدمة الطلبة، وقد وظفت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانيتين بغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ومن نتائج الدراسة: إن المتوسط الحسابي النسبي لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بلغ (73.8%)، وبدرجة موافقة كبيرة و تدرجت المتطلبات الإلكترونية كالآتي: التقني ثم الأمني وبعد ذلك الإداري، من ثم البشري وأخيراً المالي. بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق بين الجامعات تعزى لمتغير السنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الجامعات بتوظيف الإدارة الإلكترونية لخدمة الطلبة، ورصد ميزانيات كافية لتوظيف الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة التركيز على بعض الخدمات وتقديمها بشكل إلكتروني، وذلك بالاهتمام بكافة أبعاد الجودة دون استثناء.

#### دراسة (شليبي، 2011م) بعنوان: (واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، كما أنهم على معرفة في التطبيقات الإلكترونية المتوفرة في

الجامعة مثل البريد الإلكتروني إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني، كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافر التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغير في الإدارة الإلكترونية، و تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية.

#### دراسة (Johare, 2006) بعنوان: (تحليل البرامج التعليمية والتدريبية في الإدارة الإلكترونية)

هدفت الدراسة إلى تحليل البرامج التعليمية والتدريبية في الإدارة الإلكترونية وفحص الاحتياجات المرتبطة بالمعرفة والمهارات المطلوبة للإدارة وتقديم نماذج للتدريب، والتعليم المهني، والأدبي، وحفظ المعرفة والمهارات المطلوبة؛ لتفعيل الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث حالة دراسية ترتبط بالمعلومات الكمية والكيفية، وتم تجميع المعلومات الكمية من مستوى عالٍ من الأرشيف العالمي، والمتصل بالمنظمات المنتشرة عالمياً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث لتحقيق وتعريف الأدوار والمستويات، كما استخدم عدد من البرامج مثل ميكروسوفت اكسل - وميكروسوفت أكسس في تحليل البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: طورت هذه الدراسة نموذجاً متصلاً بفكرة التدريب والتعليم المهني، وتعتمد على وجهة نظر أفكار مختلفة في التعليم والتدريب، وتلك التي تعادلها من برامج التدريب والتعليم في أوروبا والمملكة المتحدة، واستخدام هذا النموذج لمعرفة المسائل الضرورية التي تحتاج إلى المعرفة والمهارات في الإدارة الإلكترونية، وتم دراسة ومناقشة هذا النموذج واختباره في ماليزيا من خلال خمس مجموعات للمناقشة والتي ناسبت الحالة الماليزية، وتم تطوير الأفكار المشار إليها بخصوص التدريب والتعليم المهني والأدبي حيث يجب مراعاة البيئة التي سوف يتم تنفيذ هذا المشروع فيها.

#### ب- الدراسات المتعلقة بتطبيق المعرفة:

#### دراسة (حجازي، 2015) بعنوان: (أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة تدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة، وقد صممت الباحثة استبانتين، الأولى لتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والثانية لتحديد عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: نمط الثقافة السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي (72%)، ومن ثم ثقافة الإنجاز بوزن (71%)، وبعد ذلك ثقافة القوة و أخيراً ثقافة التعاطف الإنساني، وترتيب ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشارك المعرفة المرتبة الأولى بوزن نسبي (77%)، يليه تنظيم المعرفة بنسبة (76%)، ومن ثم تطبيق المعرفة وبعد ذلك توليد المعرفة، ومن التوصيات ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باعتبارها مركزاً مهماً يعتمد على نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة، إقامة برامج تدريبية تساعد في فهم الثقافة التنظيمية واستيعابها والاستفادة من تجارب الآخرين في إدارة المعرفة.

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

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (4) محاور، ووزعت على أفراد العينة والبالغ عددهم (237) من الإداريين في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: جاء ترتيب ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: (تطبيق المعرفة بنسبة 85.28%)، تنظيم المعرفة بنسبة (85%)، وتوليد المعرفة بنسبة (84%)، أما المشاركة فكانت بنسبة (79%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي على أسس تراعي رسالة الجامعات الفلسطينية، تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة.

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

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات حول هذا الموضوع. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج: وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأفراد الهيئة التدريسية، كذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى توصيات منها ضرورة إعطاء فرصة أكبر للدرجات العلمية لما لذلك من تبعات إيجابية على ضمان جودة التعليم العالي والاستشارة برأي الدرجة العلمية (الأستاذ) لما لديه من خبرة، ضرورة زيادة الاتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية و الجامعات العربية والأجنبية في جوانب التعاون البحثي و الابتعاث و المكتبات.

#### دراسة (Gelard and Others، 2013) بعنوان: (أثر الهيكل التنظيمي على عمليات المعرفة (توليد، مشاركة، نشر) لدى شركة مدينة كفن الصناعية في إيران)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على عمليات المعرفة (توليد، مشاركة، نشر) لدى شركة مدينة كفن الصناعية في إيران، وتكون مجتمع الدراسة من (15) شركة ممن لديهم نظام للمعرفة ونشاط صناعي أكثر من (5) سنوات، وتم إجراء الدراسة على العاملين من فئة الإدارة العليا والوسطى. وكانت من أهم النتائج أن المعرفة التنظيمية تعتبر من الأصول الإستراتيجية المهمة لدعم الميزة التنافسية للشركة، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر على عمليات المعرفة، وأن الهيكل التنظيمي العضوي يسهل من توليد المعرفة ومشاركتها، وبالتالي يقود هذا إلى الإبداع، أن لا مركزية السلطة والرقابة والرسمية العالية تقيد في تطوير أنشطة المعرفة. وكانت أهم التوصيات: بأن يحور الهيكل التنظيمي بحيث يوفر للعاملين فرصاً للتفاعل والتواصل مع بعضهم البعض كي يدعم أنشطة المعرفة، وأن يكون الهيكل التنظيمي في خط واحد مهمة ورؤية وأهداف وإستراتيجية المنظمة، وأن يتم تشجيع العاملين على مشاركة المعلومات وتوليد المعرفة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح للباحثة أن الدراسات السابقة تقترب وتتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها والمعوقات المواجهة في تطبيقها، بالإضافة إلى موضوع المعرفة بعملياتها وأبعادها، أيضاً هناك تشابه بأدوات الدراسة حيث اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان لجمع البيانات وإجراء مقابلات، وهذه الدراسة أيضاً اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات، كما أن التشابه سيكون في منهجية الدراسة حيث غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسات السابقة بأن لها مجالاً مختلفاً عن تلك الدراسات، حيث هذه الدراسة ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة هذا المجال، حيث ركزت الدراسات السابقة على متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة كلاً على حدة، أما هذه الدراسة فستسلط الضوء على المتغيرين معاً، الدراسة الحالية ستفرد بمحاولة إبراز دور الإدارة الإلكترونية من خلال متطلباتها المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) في تطبيق المعرفة، وتم تصميم وتوزيع استبانة أعدت خصيصاً لذلك، أيضاً ركزت على شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية كمجتمع دراسة من أكاديميين و إداريين.

## المبحث الثاني

### الإدارة الإلكترونية و تطبيق المعرفة

#### أولاً: الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية في وقتنا الحاضر من أهم التطبيقات الإدارية الحديثة التي أفرزها عصر العولمة نظراً لدورها الرئيس والمحوري في بناء وتشكيل الاقتصاد من جهة، وكونها تعد المكتسبات البشرية التي تصب فيه علوم مختلفة تمكن الإنسان من تحقيق متطلباته وتفتح أمامه رؤى مستقبلية أرحب. (منصور، 2010: 2)

وبعد انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العالم أصبح المرء يسمع مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى الأعمال الإلكترونية. ومصطلح الإدارة الإلكترونية انبثق بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، وارتباطها بتكنولوجيا ونظم وأدوات المعلومات التي أدت إلى ظهور فكر إداري خلاق ومنهج جديد في العمل. (جودي، عبد الرحمن، 2011: 8).

وتعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية حيث عُرفت على أنها وسيلة مساعدة لرفع أداء وكفاءة إدارة المنظمات و ليست بديلاً عنها وهي إدارة بلا ورق، حيث يستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي إدارة بلا مكان، وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول، وأيضاً هي إدارة بلا زمان حيث تعمل المؤسسات 365/7/24 أي تعمل الإدارة 24 ساعة في اليوم ولمدة سبعة أيام في الاسبوع ولمدة 365 يوماً في السنة، أي أن العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة. (حامد، 2012: 6)، وعُرفت على أنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى. (عامر، 2007: 25)، كذلك هي مزج مجموعة من الموارد البشرية و المعلومات والتكنولوجيا المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية، (المغربي، 2004: 5). ومن خلال

النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر شاملة ترى أنه يمكن تقسيم هذا المصطلح إلى مكونين أساسيين:

أحدهما "الإدارة" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد بالمكون الثاني "الإلكتروني" نوع من التوظيف كجمال لأداء النشاط في الإدارة، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة، وحتى تستطيع المنظمة أن تدير أعمالها الإلكترونية، يجب أن تعيد التفكير في أسلوب أداء أعمالها، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكامل للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستخدمة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية، أي هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمات، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (الدوسري، 2013: 27).

ورأى (Sadow, 2002: 20) أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمؤسسات الإدارية وتجاوز لها، وذلك عندما ظهرت في التسعينات، وهي نتاج تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية كجمال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك باستخدام الإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة أو الشبكة العالمية التي تعطي علاقات واسعة للمؤسسة مع الموردين والزبائن، بالإضافة إلى أنها امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة وذلك بإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الإنترنت شبكة أعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

من العرض السابق لبعض تعريفات الإدارة الإلكترونية يمكن للباحثة تعريف الإدارة الإلكترونية، على أنها ممارسة وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عن طريق استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب، والجوال، وشبكة الإنترنت، وتسيير العمل الإداري بعيداً عن الأوراق وتوفيراً للوقت والجهد والتكلفة.

## 1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق أهدافها عندما تتوفر البنية التحتية لها من اتصالات، وأجهزة، وبرمجيات، وكوادر متخصصة بالإضافة إلى الوعي المعلوماتي لدى الموظفين والمواطنين، ويمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. العمل على إدارة الملفات بدلاً من حفظها، واستعراض المحتويات بدلاً من القراءة، مع إمكانية مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
2. الاعتماد على البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد، والإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات، التجهيز الناجح للاجتماعات.
3. اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة، والحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها، وتستطيع الإدارة الإلكترونية أن تحقق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة، مع إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني. (السالمي، 2006: 33)
4. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار. (أبو زلطة، 2009: 73)

5. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد. (Stephen, 2007: 120).

## 2- متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى العديد من المتطلبات لتنفيذها داخل أي مؤسسة، وتوظيفها بشكل فعال وجيد، وحتى تقدم الإدارة الإلكترونية خدماتها فقد ذكر الجابري (2009: 43) أن الإدارة الإلكترونية تركز على مبدئين أساسيين هما:

1. تقني: تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها.
2. إجرائي: تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الأنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج الورقية، وفي ضوء هذين المبدئين للإدارة الإلكترونية، يتطلب الأمر توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية لإمكانية تطبيقها على أرض الواقع وهذه المتطلبات تكمن في الآتي:

### 2-1 المتطلب الإداري

يجب على إدارة المؤسسة القيام بإجراءات إدارية لاستخدام الإدارة الإلكترونية وتمثل فيما يلي:

- 2-1-1 وضع خطط وإستراتيجيات التأسيس: يجب إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، وذلك بإعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، وإعادة النظر في المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، حيث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج المؤسسة إلى تعيين موظفين جدد كمبرمجين ومصممي أنظمة وقواعد بيانات، لذلك يجب توضيح المسؤوليات والمؤهلات اللازمة لهم. أيضاً يجب أن يكون الهيكل التنظيمي هيكلاً مفلطحاً، مرناً، ولا مركزياً، مع مشاركة جميع عاملي المؤسسة في اتخاذ القرار بشكل جماعي فيما يخص شؤون المؤسسة. (خلوف، 2011: 28).
- وحتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية ووضع خطط إستراتيجية نحتاج إلى عدة خطوات وهي: (حمدي، 2008: 57)
- أ. تشكيل لجنة مهمتها وضع إستراتيجية للمؤسسة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية وعالم الرقميات.
- ب. الاستعانة بجهات استشارية وبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط، مع إمكانية الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل.
- ج. التركيز على دراسة حاجات المستفيدين، وإشباعها والاهتمام بوضع خطة لنظام اتصالات متكامل بين جميع أقسام المؤسسة وخارجها.

د. الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية والاهتمام بالقدرات الفنية.

- 2-1-2 دعم الإدارة العليا للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية: لكي تتجح المؤسسة في وضع خطط وإستراتيجيات لتأسيس الإدارة الإلكترونية لابد أن تحظى بدعم القيادة العليا فهي عنصر النجاح الأول، ومن الممكن اجتياز عقبات كثيرة من الممكن ان تواجه عملية التحويل للإدارة الإلكترونية في حالة حصولها على دعم الإدارة العليا. (الأغا، 2011: 20)

- 2-1-3 القوانين والتشريعات: تشمل إصدار تشريعات أو قوانين تتعلق بالمحافظة على سرية بيانات المؤسسة والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية في الأعمال والشبكات، وهنا إما أن تضع قوانين وتشريعات جديدة أو تعديل على تشريعاتها الحالية. (ماضي، 2011: 140)

**2-2 المتطلبات البشرية:** وهم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، وهم العنصر الأهم والقيادات الرقمية والمديرون والمحللون لعناصر الإدارة الإلكترونية، ويجب أن تطبق المؤسسات الخطوات التالية لتحقيق هذا المطلب:

- أ. يجب توافر موارد بشرية تمتلك الخبرة، والمهارات في مجال المعرفة والمعلومات.
- ب. ضرورة الارتقاء بالموارد البشرية الحالية، وإعادة تأهيلها للحفاظ على مستويات عالية من العمل، والإنجاز وذلك بعقد دورات لهم.
- ج. تكوين قيادات إدارية قادرة على التغيير وتؤمن بالعمل الجماعي.
- ح. نشر الوعي المعلوماتي لدى الفئة المستهدفة من عمل المؤسسة حتى يستطيعوا التعامل مع التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال والاستفادة منها. (عبد الغفور، 2009: 337)

## **3-2 المتطلبات التقنية وتشمل:**

- 1-3-2 أجهزة الحاسوب:** وهي المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- 2-3-2 برمجيات الحاسوب:** وهي الشق الذهني من نظام وشبكات الحاسوب، وتضم نوعين من البرمجيات وهي برمجيات النظام (مثال ذلك نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب)، وبرمجيات التطبيقات التي تضم برمجيات التطبيقات العامة (مثال ذلك كمستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني وبرامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، والجداول الإلكترونية وقواعد البيانات)، وبرمجيات التطبيقات الخاصة (مثال ذلك برامج تخطيط موارد المشروع وإدارة علاقات الزبائن).
- 3-3-2 شبكات الاتصال:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت Internet والاكسترنات Extranet، وتمثل القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

**2-3-4 صناع المعرفة:** من القيادات الرقمية، المديرون، والمحللون للموارد المعرفية، رأس المال الفكري في المنظمة، يتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة. يجب أن تكون هناك علاقة تعاضد بين مكونات الإدارة الإلكترونية التقنية الثلاثة (العتاد والبرامج وشبكات الاتصال)، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الحوسبة والتلقائية في تدفق الأنشطة والعمليات داخل المنظمة وخارجها وذلك لضمان توفير الاستجابة السريعة لحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الأعمال الكونية وانبثاق الشركات الكونية ذات البنية الشبكية. (ياسين، 2005: 25).

## **2-4 المتطلبات الأمنية**

حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة معلومات المؤسسة، والعاملين فيها، وأجهزة حاسوبها، وتحتاج المؤسسة إلى وضع إجراءات ووسائل لحماية معلوماتها وهي كنز تميز للمؤسسة، وتكمن خطوات تطبيق المطلب الأمني في:

- 1-4-2 العزل:** أي تخزين البيانات في موقع محمي بحث لا يستطيع أي شخص الوصول إليها إلا بصلاحيات معينة.
- 2-4-2 التنظيم:** وتشمل التعريف بالأشخاص الذين يمكن أن يعطي لهم صلاحيات للوصول للبيانات، وماهي الصلاحيات المعطاة لهم وطبيعة استخدامه للبيانات، بالإضافة إلى الرقابة على جميع عمليات الدخول إلى قواعد البيانات واستخدامها وفحص سجلاتها بشكل دوري.

**2-4-3 التشفير:** إعادة ترتيب البيانات وفق شيفرة معينة بحيث لا يمكن فهمها إلا إذا أعيدت صياغتها وفق هذه الشيفرة، ويجب أن يكون ذلك بمنتهى السرية. (برهان، 2009: 200)

## 2-5 المتطلبات المالية

تحتاج عملية توظيف الإدارة الإلكترونية إلى أموال طائلة لكي تضمن إمكانية التوظيف والاستمرار والتطوير، وتقسم التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند التحول للإدارة الإلكترونية إلى تكاليف مباشرة (مثل تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات)، وتكاليف غير مباشرة (كتكاليف تدريب الموظفين على هذه الأجهزة، تكاليف الصيانة والتأمين). وقد رأى العلول (2011: 44) أن المتطلبات المالية تحتاج إلى التنبؤ بالموازنات التقديرية لتوظيف الإدارة الإلكترونية سواء الموازنة التأسيسية والتي تشمل تقدير الاحتياجات المالية للاستيفاء بمتطلبات عملية توظيف الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى كيفية الحصول على أموال لتمويل توظيف الإدارة الإلكترونية واستخدامها لتلبية الاحتياجات المالية لضمان استمرار نجاح توظيف الإدارة الإلكترونية.

هذه المتطلبات الخمسة لا تستغني عنها أي مؤسسة ترغب في التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية مهما اختلف مجال عملها، ومنها الجامعات الفلسطينية التي لن تستطيع أن تستغني عن أي مطلب من هذه المتطلبات. وحتى تستطيع أي مؤسسة النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية يلزمها الأتي:

- 1- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- 2- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- 3- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- 4- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها. (Pliskineta، 1993: 279).
- 5- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
- 6- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- 7- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- 8- التركيز على القدرات الفنية. (Hornby, et، 1996: 126)

## ثانياً: إدارة المعرفة وتطبيقها

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

اختلف الكتاب في تعريفهم للمعرفة حيث عرفت على أنها، المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الكبيسي، 2005: 42)، وعرفها (Hacker، 2003: 20) على أنها: مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، وهناك من رأى أنها السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها العاملون. المعتقدات الشخصية التي ترتبط مباشرة مع القدرات الشخصية للفرد وتساعد على اتخاذ إجراءات فعالة. (Magiswary، 2013: 1834). وعرفها ناصر (2006: 6): هي إدارة المعلومات التي تعرفها أو يعرفها العاملون في المؤسسة، حيث يجب أن تدار المعرفة والمعلومات المتوفرة بالطريقة الصحيحة، لتصل إلى المعنيين عند الطلب أو بشكل آلي،

بالشكل والمضمون المناسب، متطلبات إدارة لأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق الاستخدام الأمثل للمعرفة. (Jones.Groff ، 2013: 803).

من التعريفات السابقة يتضح للباحثة أن المعرفة هي إدارة لقواعد بيانات ومعلومات المؤسسة، بشكل علمي وإداري منظم يضمن الاستفادة من معارف موظفي المؤسسة والتي تشكل معارف المؤسسة.

## 2- عمليات المعرفة

رغم الاختلاف في تحديد عمليات المعرفة، إلا أن هناك خمسة عمليات جوهرية للمعرفة فقد حدد (العلي وآخرون، 2012: 40) عمليات المعرفة بخمس عمليات، وهي: (عملية تشخيص، عملية توليد، عملية تخزين، عملية توزيع، عملية تطبيق المعرفة) والشكل رقم (1) يلخص عمليات المعرفة:

شكل (2): عمليات المعرفة.



- المصدر: (عبد الستار وآخرون، 2012: ص 21)

و في ما يلي شرح لعملية تطبيق المعرفة:

**تطبيق المعرفة:** تأتي هذه العملية بعد نقل المعرفة، ويقصد بها عملية استثمار المعرفة، فالحصول على المعرفة وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، إذ لابد من تحويل المعرفة إلى التنفيذ، وبدون ذلك تعد المعرفة مجرد تكلفة وإهدار للوقت. والمقصود بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها للعاملين. وقد حدد (Mertins، 2001 : 2002) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي:

- 1- التوجيهات: وجود مجموعة من القواعد والإجراءات لاستعمال المعرفة الضمنية للخبراء وإلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- 2- الروتين: وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للعاملين بتطبيق المعرفة دون الحاجة للاتصال بالآخرين.
- 3- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: أي بناء فرق عمل ذات مهام محددة ذاتياً تستخدم في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وظروف عدم تأكد ولا يمكن الاعتماد فيها على التوجيهات والروتين.

ولعملية تطبيق المعرفة عمليات خاصة بها، كالاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. وتتجلى الإدارة عندما تستخدم المعرفة المتوافرة لديها في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ويقع على كاهل المدير الناجح حث الموظفين على التطبيق الجيد للمعرفة ومشاركتها وتنفيذها بشكل دقيق، وعملية استخدام وإعادة استخدام المعرفة يتطلب هذا الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة، وأشكال أخرى بما فيها العرض

وجلسات التدريب، وما يوفره الإنترنت من فرص لاستخدام المعرفة، ومن الأفضل إعادة تطبيق المعرفة في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معارف جديدة، لذلك أطلق على عمليات المعرفة بالحلقة المغلقة، و يجب توظيف المعرفة في حل مشكلات المؤسسات، ومن هنا تكون عملية تطبيق المعرفة غاية تسعى إدارة المعرفة للوصول إليها وهذا يعني أن استثمار المعارف، والحصول عليها وتخزينها و المشاركة فيها لا تعد أمور كافية دون تنفيذ المعرفة، وفي حالة عدم تطبيق المعرفة فهي تكلفه تتحملها المؤسسة، و تظهر هنا فجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما تطبقه المؤسسة من معارف، لذلك حتى تحدد المؤسسة ما هي آليات تطبيق المعرفة لديها يجب وضع نموذج مخصص لذلك أو الاستفادة من نماذج مؤسسات أخرى، وتحتاج هنا المعرفة إلى ملائمة نماذج المؤسسات الأخرى بما يلاءم طبيعة عملها وظروفها، (داوود، 2013:108). وحتى يتم تطبيق المعرفة بنجاح تحتاج المؤسسة إلى تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات التنظيمية، وتحديد المعرفة المطلوب الوصول إليها، وتحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد منها، وأخيراً تحتاج المؤسسة إلى تطوير نظام إدارة المعرفة الخاص بها أول بأول. ( Despers & Chauvel، 2002: 5).

من العرض السابق لتطبيق المعرفة يتضح أن عملية المعرفة حتى تجني ثمارها يجب أن تمر بالمراحل الخمس، فعملية التشخيص دون عملية التوليد تفقد أهميتها، ونجاح أي إدارة للمعرفة يتوقف على مدى إمكانية تطبيق المراحل الخمس وجعلها متكاملة، وخاصة مرحلة تطبيق المعرفة، فهي الحكم على نجاح كامل عمليات المعرفة من فشلها.

### عوامل نجاح تطبيق المعرفة

لخص زيادات (2005: 70) العوامل التي تساعد المؤسسة على النجاح عند تطبيق المعرفة بشكل صحيح كما يلي:

1. التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
2. توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها والتطبيق.
3. هيكل مرن قادر على مواكبة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
4. دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
5. تبني عملية تغيير أساليب التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية، وإشاعتها في المنشأة كالمكافآت.
6. ضرورة دعم الإدارة العليا التام للمعرفة.

### مشكلات تطبيق المعرفة (نجم، 2005: 89)

أ- عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق المعرفة بشكل حقيقي، والاعتقاد الخاطئ بإمكانية تطبيق المعرفة دون الحاجة إلى مشاركة العاملين لديها من ذوي المعرفة والخبرة.

ب- الاهتمام بالنواحي التقنية في تطبيق المعرفة دون تحديد مسبق لما يلائم المؤسسة وأهدافها.

ج- عدم تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في المعرفة والعقول المتميزة داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث

#### الطريقة والإجراءات واختبار الفرضيات

##### أولاً: الطريقة والإجراءات

##### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، (العمداء، نواب العمداء، المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام) وبلغ عددهم (183) موظفاً حسب إحصائيات شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة من أكاديميين وإداريين للعام (2016/2017)، وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (120) استبانة على مجتمع الدراسة أي بنسبة (66%) من مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (94) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 87.3%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للأفراد فيها:

| جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (ن=94) |                        |       |                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|-------|------------------|
| البيانات الشخصية                                               |                        | العدد | النسبة المئوية % |
| الجنس                                                          | ذكر                    | 89    | 94.7             |
|                                                                | أنثى                   | 5     | 5.3              |
| العمر                                                          | أقل من 30 سنة          | 7     | 7.4              |
|                                                                | من 30 - أقل من 40 سنة  | 11    | 11.7             |
|                                                                | من 40 - أقل من 50 سنة  | 39    | 41.5             |
|                                                                | 50 سنة فأكثر           | 37    | 39.4             |
| المستوى العلمي                                                 | بكالوريوس فأقل         | 17    | 18.1             |
|                                                                | ماجستير                | 29    | 30.9             |
|                                                                | دكتوراه                | 48    | 51.1             |
| عدد سنوات الخدمة                                               | أقل من 5 سنوات         | 11    | 11.7             |
|                                                                | من 5 - أقل من 10 سنوات | 34    | 36.2             |
|                                                                | 10 سنوات فأكثر         | 49    | 52.1             |
| موقع العمل                                                     | إداري فقط              | 53    | 56.4             |
|                                                                | إداري وأكاديمي         | 41    | 43.6             |

من الجدول السابق يلاحظ أن عدد الذكور شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بلغ (94.5%)، ويرجع ذلك لأن الجامعة الإسلامية في بداية تأسيسها لم يكن هناك كوادر نسائية مؤهلة للعمل في الجامعة، ومن ثم لم يصلن بعد لشغل المناصب الإدارية وخاصة العليا منها في الجامعة الإسلامية، أما عن العمر فقد بلغ (41.5%) وهم من أعمارهم ما بين (40- إلى أقل من 50 عاماً)، وهنا يتضح أن الجامعة الإسلامية غالبية عينة الدراسة من الشباب ويشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى

فيها، وعن (المستوى العلمي) فقد كان أكثر من نصف العينة من حملة درجة الدكتوراه في تخصصات متنوعة، ولطبيعة بيئة العمل التعليمية شجع هذا على إكمال الموظفين في الجامعة الإسلامية لدراساتهم العليا، و(52%) من عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتجاوز العشر سنوات، مما يدل على أنهم يمتلكون سنوات خدمة تمنحهم خبرة في العمل الإداري ودراية بتفاصيل أمور عملهم وتطوراته، و(56.6%) من شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية هم من الإداريين فقط وليس لهم علاقة بالعمل الأكاديمي أي التدريس الجامعي، ويعود ذلك لأن هناك مناصب إدارية للإدارة الوسطى لا يشغلها سوى إداريين فقط كمنصب نائب مدير مثلاً.

## 2- أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة "، حيث تم الاستفادة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة عند بناء الاستبيان، وتم عرضه على محكمين قبل خروجه بصورته النهائية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

| جدول (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي |                |           |           |       |            |
|------------------------------------|----------------|-----------|-----------|-------|------------|
| الاستجابة                          | غير موافق بشدة | غير موافق | إلى حد ما | موافق | موافق بشدة |
| الدرجة                             | 1              | 2         | 3         | 4     | 5          |

## 2-1 صدق أداة الدراسة: حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة باعتماد صدق المقياس وذلك من خلال:

**2-1-1 الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

### 2-1-1-2 الاتساق الداخلي لـ " الإدارة الإلكترونية "

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف الإداري " والدرجة الكلية للمجال |                                                                                                     |                     |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                           | الفقرة                                                                                              | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                          | تتضمن خطط الجامعة الاستراتيجية تحقيق التوظيف الفعال للإدارة الإلكترونية.                            | .569                | *0.000                   |
| 2.                                                                                          | تدعم الإدارة العليا في الجامعة التي تعمل بها استراتيجيات لتحقيق التوظيف الفعال للإدارة الإلكترونية. | .571                | *0.000                   |
| 3.                                                                                          | خطط الجامعة تمتاز بالمرونة لاستيعاب أي تغيير وتطور يحدث في مجال الإدارة الإلكترونية.                | .792                | *0.000                   |
| 4.                                                                                          | تقوم الجامعة بإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بما يلائم متطلبات الإدارة الإلكترونية.                   | .742                | *0.000                   |
| 5.                                                                                          | يوجد لدى الجامعة التي تعمل بها خطة طوارئ لحماية البيانات والمعلومات الإلكترونية.                    | .767                | *0.000                   |
| 6.                                                                                          | تعتمد الجامعة التي تعمل بها على الإدارة الإلكترونية في أنظمتها الرقابية على موظفيها.                | .842                | *0.000                   |

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

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول(4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف البشري " والدرجة الكلية للمجال |                                                                                                             |                     |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                         | الفقرة                                                                                                      | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                        | تهتم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بتطوير قدرات موظفيها القدماء والجدد في مجال الحاسوب.                  | .806                | *0.000                   |
| 2.                                                                                        | تستفيد الجامعة من مهارات الموظفين المتميزين في استخدام الحاسوب لتطوير عملها الإداري.                        | .892                | *0.000                   |
| 3.                                                                                        | تنتهج الجامعة أسلوب التسجيل الإلكتروني للحضور والغياب والانذونات.                                           | .753                | *0.000                   |
| 4.                                                                                        | زادت الإدارة الإلكترونية الترابط بين موظفي الإدارة العليا في الجامعة وباقي موظفيها.                         | .619                | *0.000                   |
| 5.                                                                                        | تساعد الإدارة الإلكترونية على متابعة عمل الإدارة عن بعد خاصة في حالة السفر.                                 | .668                | *0.000                   |
| 6.                                                                                        | تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية والبعد عن المحسوبية خاصة في متابعة الموظفين و ضبط التزامهم بسياسات العمل. | .731                | *0.000                   |
| 7.                                                                                        | تطور الإدارة الإلكترونية مستوى أداء الموظفين الإداري في الجامعة و تزيد من كفاءته كماً و نوعاً.              | .784                | *0.000                   |

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

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف التقني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول(5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف التقني " والدرجة الكلية للمجال |                                                                                          |                     |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                         | الفقرة                                                                                   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                        | للجامعة برامجها الحاسوبية الخاصة بعملها الإداري.                                         | .873                | *0.000                   |
| 2.                                                                                        | تطور الجامعة أجهزتها الحاسوبية وبرامجها باستمرار.                                        | .643                | *0.000                   |
| 3.                                                                                        | توظف الجامعة الحاسوب والبرامج اللازمة لتصميم صفحات شخصية على موقعها للموظفين.            | .781                | *0.000                   |
| 4.                                                                                        | للجامعة أجهزة كمبيوتر تلائم العمل وتجدد باستمرار.                                        | .835                | *0.000                   |
| 5.                                                                                        | تقوم الجامعة بتغيير أنواع الحواسيب من فترة لآخرى لامتلاك أحدث الأجهزة وأكثرها سرعة ودقة. | .732                | *0.000                   |
| 6.                                                                                        | تعمل الجامعة على إجراء متابعة يومية على صفحاتها الإلكترونية وتجديدها باستمرار.           | .775                | *0.000                   |

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

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف الأمني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف الأمني " والدرجة الكلية للمجال |                                                                                                                           |                     |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                          | الفقرة                                                                                                                    | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                         | تضع الجامعات إجراءات وقوانين كافية لمنع اختراق أجهزتها.                                                                   | .781                | *0.000                   |
| 2.                                                                                         | يوجد برامج مضادة للبرامج الخبيثة والاختراقات لحماية معلومات ومعارف الجامعة.                                               | .842                | *0.000                   |
| 3.                                                                                         | يوجد لدى الجامعة موظفون متخصصون في متابعة وتوفير حماية موقعها الإلكتروني من الاختراق.                                     | .821                | *0.000                   |
| 4.                                                                                         | للجامعة برامج للنسخ الاحتياطي تحفظ بياناتها في حالة تلفها أو فقدانها.                                                     | .755                | *0.000                   |
| 5.                                                                                         | الإدارة الإلكترونية أكثر حفظاً للبيانات وأكثر سهولة في التنقل والتداول في حالة المخاطر.                                   | .837                | *0.000                   |
| 6.                                                                                         | توجد لدى الجامعة التي تعمل بها خطة طوارئ لحماية وإدارة المعلومات في حالة الحرب أو الطوارئ.                                | .743                | *0.000                   |
| 7.                                                                                         | تساعد الإدارة الإلكترونية على تكوين قاعدة بيانات مشتركة بين الجامعات تعمل على حفظ حقوق الملكية الفكرية في الطباعة والنشر. | .733                | *0.000                   |

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

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف المالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوظيف المالي " والدرجة الكلية للمجال |                                                                                                                       |                     |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                          | الفقرة                                                                                                                | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                         | للجامعة موازنة مخصصة لشراء الأجهزة والبرامج اللازمة للإدارة الإلكترونية.                                              | .842                | *0.000                   |
| 2.                                                                                         | تضع الجامعة موازنة لصيانة مقتنياتها الحاسوبية بشكل مستمر.                                                             | .763                | *0.000                   |
| 3.                                                                                         | تخصص الجامعة أموالاً من موازنتها للاستعانة بمدرّبين لتدريب موظفيها على أحدث برامج الحاسوب المستخدمة في العمل الإداري. | .836                | *0.000                   |
| 4.                                                                                         | تخصص الجامعة موازنة لإجراء الدراسات والأبحاث لتطوير الإدارة الإلكترونية.                                              | .832                | *0.000                   |
| 5.                                                                                         | عند وضع الموازنة للجامعة يتم تخصيص مبلغ من المال لمواكبة التطورات في مجال الإدارة الإلكترونية.                        | .577                | *0.000                   |
| 6.                                                                                         | تضع الجامعة ضمن موازنتها التقديرية بند لشراء البرامج المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية.                            | .734                | *0.000                   |

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

## 2-1-1-2-1-2 الاتساق الداخلي لـ " تطبيق المعرفة "

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

| جدول(8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال |                                                                           |                     |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| م                                                                                        | الفقرة                                                                    | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| 1.                                                                                       | من السهل الوصول للمعلومة التي تحتاج إليها لأنها مفهومة ومبوبة بشكل مناسب. | .847                | *0.000                   |
| 2.                                                                                       | تستطيع الوصول للمعرفة في جامعتك بشكل ميسر وبوقت قصير.                     | .873                | *0.000                   |
| 3.                                                                                       | من الممكن اللجوء للاتصالات غير الرسمية للوصول للمعرفة.                    | .884                | *0.000                   |
| 4.                                                                                       | تقدم جامعتك حوافز لمن يستفيد من المعرفة ويطبقها بشكل فعال ومبدع.          | .836                | *0.000                   |
| 5.                                                                                       | تهتم الجامعة بتطبيق المعرفة لتحسن خدماتها الإدارية المقدمة لموظفيها.      | .721                | *0.000                   |

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

**2-1-2-2 الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

| جدول(9) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة |                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| المجال                                                                               | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| التوظيف الإداري.                                                                     | .858                  | *0.000                   |
| التوظيف البشري.                                                                      | .903                  | *0.000                   |
| التوظيف التقني.                                                                      | .842                  | *0.000                   |
| التوظيف الأمني.                                                                      | .873                  | *0.000                   |
| التوظيف المالي.                                                                      | .900                  | *0.000                   |
| الإدارة الإلكترونية.                                                                 | .932                  | *0.000                   |
| تطبيق المعرفة.                                                                       | .849                  | *0.000                   |

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

## 2-2 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجراوي، 2010: 97)، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.963)، وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدي ثبات أداة الدراسة.

| جدول (10) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة |             |                    |  |
|---------------------------------------------------|-------------|--------------------|--|
| المجال                                            | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |  |
| التوظيف الإداري.                                  | 6           | 0.860              |  |
| التوظيف البشري.                                   | 7           | 0.872              |  |
| التوظيف التقني.                                   | 6           | 0.806              |  |
| التوظيف الأمني.                                   | 7           | 0.846              |  |
| التوظيف المالي.                                   | 7           | 0.884              |  |
| الإدارة الإلكترونية.                              | 32          | 0.923              |  |
| تطبيق المعرفة.                                    | 5           | 0.900              |  |
| جميع المجالات معا                                 | 37          | 0.963              |  |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.806، 0.923)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.963)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2-3 اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.373) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.063) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

| جدول (11) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي |               |                          |
|---------------------------------------------|---------------|--------------------------|
| المجال                                      | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
| التوظيف الإداري.                            | 0.620         | 0.834                    |
| التوظيف البشري.                             | 0.887         | 0.425                    |
| التوظيف التقني.                             | 0.629         | 0.824                    |
| التوظيف الأمني.                             | 0.773         | 0.583                    |
| التوظيف المالي.                             | 0.758         | 0.626                    |
| الإدارة الإلكترونية.                        | 0.744         | 0.636                    |
| تطبيق المعرفة.                              | 0.890         | 0.424                    |
| جميع مجالات الاستبانة                       | 1.373         | 0.063                    |

من خلال جدول (11) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 2-4 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS23)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة الموافقة على بنود الاستبيان.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر توظيف الإدارة الإلكترونية وتشمل المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) على تطبيق المعرفة.

## ثانياً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

### 1- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 1-1 الإدارة الإلكترونية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (إلى حد ما) وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

| جدول (12) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقيمة اختبار t لمحور الإدارة الإلكترونية |                         |                 |                        |                   |                 |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| الترتيب                                                                                | القيمة الاحتمالية (Sig) | قيمة الاختبار t | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                       |
| 1                                                                                      | *0.000                  | 19.99           | 84.01                  | 0.58              | 4.20            | التوظيف الإداري.             |
| 4                                                                                      | *0.000                  | 16.57           | 80.36                  | 0.60              | 4.02            | التوظيف البشري.              |
| 2                                                                                      | *0.000                  | 17.23           | 81.92                  | 0.62              | 4.10            | التوظيف التقني.              |
| 5                                                                                      | *0.000                  | 16.14           | 79.76                  | 0.59              | 3.99            | التوظيف الأمني.              |
| 3                                                                                      | *0.000                  | 18.79           | 81.16                  | 0.55              | 4.06            | التوظيف المالي.              |
|                                                                                        | *0.000                  | 19.56           | 81.36                  | 0.53              | 4.07            | الإدارة الإلكترونية بشكل عام |

يتضح من الجدول السابق (12) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمجال الأول " التوظيف الإداري " يساوي 4.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.01%، قيمة الاختبار 19.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية فرض عليها البدء بإجراءات إدارية لها علاقة باتخاذ قرارات للبدء بالتحول والحصول على دعم الإدارة العليا في الجامعة، بالإضافة إلى تغيير في سياسات العمل وإجراءاته وقواعده من ناحية إدارية لتهيئة البيئة الإدارية لعملية التحول والتوظيف.
- المتوسط الحسابي للمجال الثاني " التوظيف البشري " يساوي 4.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.36%، قيمة الاختبار 16.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن توظيف الإدارة الإلكترونية يتطلب من الجامعة تأهيل العنصر البشري لعملية التوظيف، حيث قامت إدارة الجامعة الإسلامية بإعطاء دورات في الحاسوب وبرامجه لجميع موظفيها الإداريين، حتى يسخروا الإدارة الإلكترونية لمصلحة الجامعة، وكنوع من التطوير لكوادر الجامعة، خاصة أن العنصر البشري هو رأس مال الجامعة البشري ومنه تتبع معارفها.

- المتوسط الحسابي للمجال الثالث " التوظيف التقني " يساوي 4.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.92%، قيمة الاختبار 17.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية توفير إدارة الجامعة لبنية تحتية إلكترونية سواء من الحواسيب والأجهزة المتعلقة بها أو البرامج التي تعني بالعمل الإداري، حتى تستطيع الجامعة الاستفادة منها بدرجة قصوى في العمل الإداري.
  - المتوسط الحسابي للمجال الرابع " التوظيف الأمني " يساوي 3.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.76%، قيمة الاختبار 16.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية توفر الحماية للممتلكات الجامعة من الحواسيب والتي تندرج تحت أصول الجامعة الإسلامية الثابتة، حيث يتم حمايتها من السرقة أو التخريب أو التلف، مع توفير حماية لبرامج الجامعة وقواعد بياناتها من هجمات الهاكرز أو الاختراق أو الفيروسات، وذلك بتوفير برامج (Anti-virus).
  - المتوسط الحسابي للمجال الخامس " التوظيف المالي " يساوي 4.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.16%، قيمة الاختبار 18.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. حتى يتسنى لإدارة الجامعة الإسلامية توظيف الإدارة الإلكترونية كان لابد من توفير رأس مال مخصص لشراء أجهزة الحواسيب وتطويرها، وشراء البرامج الملائمة للعمل الإداري في الجامعة، حيث لا تستطيع الجامعة القيام بتوظيف الإدارة الإلكترونية دون توفير موازنة مخصصة لذلك، واستثمارها في هذا المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.36%، قيمة الاختبار 19.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات محور الإدارة الإلكترونية بشكل عام، تعزو الباحثة بشكل عام هذه النتيجة إلى وعي الجامعة الإسلامية واهتمامها بأهمية توظيف الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلباتها سابقة الذكر لمواكبة العصر الحديثة واللاحق بركب الجامعات المتطورة.

## 2-1 تطبيق المعرفة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (إلى حد ما) وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي:

| الجدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t لمحور تطبيق المعرفة |                 |                   |                        |                 |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
| المحور                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار t | القيمة الاحتمالية (Sig) |
| تطبيق المعرفة بشكل عام                                                              | 4.09            | 0.54              | 81.71                  | 19.33           | *0.000                  |

يتضح من الجدول السابق (13) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.71%، قيمة الاختبار 19.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات محور

تطبيق المعرفة بشكل عام. تفسر الباحثة هذه النتيجة بشكل عام إلى إدراك إدارة الجامعة الإسلامية ممثلة بشاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى فيها إلى أهمية عملية تطبيق المعرفة وتطويرها، والمحافظة عليها، والاهتمام بها والاستفادة منها في تطوير عملها الإداري، وتهيئة ظروف العمل الملائمة لتطبيق المعرفة التي تخدم أهداف الجامعة وعملها.

## 1- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة.

| جدول (14) معامل الارتباط بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة |                     |                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| تطبيق المعرفة                                                                                                                                  | الإدارة الإلكترونية |                              |
| .499                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | التوظيف الإداري              |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |
| .646                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | التوظيف البشري               |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |
| .631                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | التوظيف التقني               |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |
| .630                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | التوظيف الأمني               |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |
| .789                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | التوظيف المالي               |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |
| .707                                                                                                                                           | معامل الارتباط      | الإدارة الإلكترونية بشكل عام |
|                                                                                                                                                | القيمة الاحتمالية   |                              |
| *0.000                                                                                                                                         |                     |                              |

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

يبين جدول (14) بشكل عام أن معامل الارتباط يساوي 0.707، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، تعزو الباحثة وجود هذه العلاقة الإيجابية، إلى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدام إدارة الجامعة الإسلامية فعلياً الإدارة الإلكترونية عند تطبيقها للمعرفة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) على تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر توظيف الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) على تطبيق المعرفة لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، والجدول التالي يوضح ذلك.

| جدول (15) تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الثانية |                  |                                |                        |
|---------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------------|
| المتغيرات المستقلة                                      | معاملات الانحدار | قيمة اختبار T                  | القيمة الاحتمالية Sig. |
| المقدار الثابت                                          | 0.809            | 2.918                          | 0.004                  |
| التوظيف الإداري                                         | -0.216           | -1.998                         | 0.049                  |
| التوظيف البشري                                          | 0.297            | 2.431                          | 0.017                  |
| التوظيف التقني                                          | 0.044            | 0.326                          | 0.745                  |
| التوظيف الأمني                                          | 0.054            | 0.391                          | 0.697                  |
| التوظيف المالي                                          | 0.640            | 7.377                          | 0.000                  |
| معامل الارتباط = 0.818                                  |                  | معامل التحديد المُعدّل = 0.651 |                        |
| قيمة الاختبار F = 35.619                                |                  | القيمة الاحتمالية = 0.000      |                        |

يتضح من معطيات الجدول (15) ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.818، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.651، وهذا يعني أن 65.1% من التغير في تطبيق المعرفة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 34.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تطبيق المعرفة.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 35.619، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة.
- متغير التوظيف الإداري، قيمة اختبار t تساوي -1.998 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.049 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير سلبي للتوظيف الإداري في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عند اتخاذ قرارات بتطبيق المعرفة من الممكن أن يكون التوظيف الإداري وخاصة عملية الرقابة فيه إذا كانت صارمة، تؤثر بشكل سلبي على تطبيق الموظف لمعرفته الجديدة التي اكتسبها، بالإضافة إلى أنه عند تطبيق الموظف للمعرفة الجديدة التي اكتسبها فإنه لا يحصل على حوافز إيجابية لذلك، مما انعكس التوظيف الإداري على تطبيق المعرفة بشكل سلبي.
- متغير التوظيف البشري، قيمة اختبار t تساوي 2.431 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.017 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للتوظيف البشري في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، تفسر الباحثة وجود أثر إيجابي للتوظيف البشري للإدارة الإلكترونية عند تطبيق المعرفة، إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية قد تم

تأهيلهم بشكل جيد عند إدخال الجامعة للإدارة الإلكترونية في عملها الإداري، وتم وضع شرط عند توظيف موظفين جدد في الجامعة أن يمتلكوا مهارات الحاسوب، مما حفزهم على تطبيق المعرفة.

- متغير التوظيف التقني، قيمة اختبار  $t$  تساوي 0.326 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.745 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للتوظيف التقني في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإسلامية عند إدخالها للإدارة الإلكترونية قد أدخلت معه بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في توظيف الإدارة الإلكترونية، لذلك عند تطبيق المعرفة من الممكن عدم الحاجة للتوظيف التقني للإدارة الإلكترونية في عملية التطبيق.

- متغير التوظيف الأمني، قيمة اختبار  $t$  تساوي 0.391 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.697 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للتوظيف الأمني في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية توفير حماية لأمن المعلومات، وقواعد بيانات الجامعة أمر مسلم به، لذلك لم يظهر له أثر على تطبيق المعرفة.

- متغير التوظيف المالي، قيمة اختبار  $t$  تساوي 7.377 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للتوظيف المالي في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية توفير رأس مال مخصص لتوظيف الإدارة الإلكترونية لتطبيق المعرفة، والاستمرارية في توفير الدعم المالي لتحقيق هذا الهدف.

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تطبيق المعرفة " حسب قيمة اختبار  $t$  المطلقة هي على الترتيب: التوظيف المالي، ومن ثم التوظيف البشري، ومن ثم التوظيف الإداري، ومن ثم التوظيف الأمني، وأخيراً التوظيف التقني. بشكل عام توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أن متطلبات الإدارة الإلكترونية (المالي والبشري منها) يؤثر بشكل مباشر على تطبيق المعرفة بشكل قوي جداً (0.921)، أما التقني والأمني فلا يؤثر على ذلك لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في إدارة الجامعة، والتوظيف الإداري يؤثر بشكل سلبي على تطبيق المعرفة في الجامعة الإسلامية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، موقع العمل).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " واختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

| جدول (16) الفروق - المتغيرات الشخصية |                    |               |                   |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| المتغيرات الشخصية                    | اسم الاختبار       | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
| الجنس                                | T لعينتين مستقلتين | -0.174        | 0.862             |
| العمر                                | التباين الأحادي    | 0.471         | 0.703             |
| المستوى العلمي                       | التباين الأحادي    | 0.726         | 0.486             |
| عدد سنوات الخدمة                     | التباين الأحادي    | 0.504         | 0.606             |
| موقع العمل                           | T لعينتين مستقلتين | -1.197        | 0.234             |

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة تُعزى للمتغيرات الشخصية. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين توظيف الإدارة الإلكترونية تعزو لمتغير الجنس، حيث لم تختلف استجابة الموظفين لبند الاستبيان حسب جنس الموظف، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة عند توظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة لا تختلف باختلاف جنس الموظف، أما بالنسبة لمتغير العمر فتفسر الباحثة عدم وجود فروقات لهذا المتغير إلى أن غالبية موظفي الجامعة من الشباب وهذه الفئة العمرية لديها خبرة و قدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية واستخدامها في تطبيق المعرفة التي يكتسبونها من تجاربهم خلال عملهم في الجامعة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية العظمى من شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى هم من حملة الشهادات العليا ممن يفرض عليهم استخدام الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة. وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى، يعود ذلك لأن عملية توظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة يحتاج إلى متابعة التطوير من قبل الموظف، والتطوير عملية مستمرة وبيئة العمل داخل الجامعة تفرض على الموظف مواكبة التطور في التكنولوجيا والمعرفة التي تخدم عمله حتى يستطيع تأدية العمل على أفضل وجه، وعن متغير موقع العمل أيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتغير حيث إن جميع شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعة يجب أن يكون لديهم إلمام بتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة بغض النظر عن موقع عملهم.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- 1- توظف إدارة الجامعة الإسلامية الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها (الإداري، التقني، الأمني، البشري، المالي) بشكل جيد وإيجابي في تطبيق المعرفة.
- 2- متطلبات الإدارة الإلكترونية (المالي والبشري) يؤثران بقوة على تطبيق المعرفة في الجامعة الإسلامية، حيث يعدان أهم عنصرين في وجود أي مؤسسة، ومن دونهما لا تستطيع المؤسسة توظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة بشكل ملائم.
- 3- أثر التوظيف الإداري بشكل سلبي عند توظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة، ويعود ذلك لصرامة الرقابة المتبعة، وإلى قلة الحوافز المقدمة للموظفين عند تطبيقهم لمعارفهم الجديدة.
- 4- لم يؤثر المتطلبان الأمني والتقني للإدارة الإلكترونية على تطبيق المعرفة، ويرجع ذلك لمواكبة الجامعة للتحديث المستمر لأجهزة حواسيبها وبرامجها خاصة برامج الحماية فأصبح الامر مسلم به ومعروف لدى إدارة الجامعة.
- 5- اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية لتوظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة، وذلك بمتابعة آخر التطورات العالمية في مجالي الإدارة الإلكترونية وتطبيق المعرفة.

- 2- متابعة إدخال التطورات الحاسوبية والبرمجية على العمل الإداري، ورصد كوادرات بشرية لذلك وتحفيزهم.
- 3- تقديم حوافز معنوية ومادية إيجابية للموظفين الذين يطبقون معارفهم الجديدة التي يحصلون عليها من الاطلاع والتدريب لخدمة الجامعة وزيادة جودة خدماتها وهذا يحتاج من إدارة المؤسسة مراقبة موظفيها لتحديد الموظفين الذين يستحقون الحوافز.
- 4- القيام بدراسات واستشارات لوضع خطط لتحويل الهيكل التنظيمي من الهيكل التقليدي إلى الهيكل المرن لتحقيق أكبر استفادة ممكنة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في تطبيق المعرفة.
- 5- إجراء دراسات مستقبلية حول توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة الأخرى (تشخيص، توليد، نقل، تخزين) على الجامعات أو قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي والخدمي وغيرها من القطاعات.

#### المراجع العربية:

- أبو زلطة، محمد (2009)، مدخل إلى التجارة الإلكترونية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، الأردن.
- أبو فارة، يوسف، وعليان، حمد (2010)، دور عمليات المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد 15، فلسطين.
- الأغا، محمد، (2012)، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلاب، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- جودي، حيدر، عبد الرحمن، (2011)، تأثير الإدارة بالتجول في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 34، العدد 90.
- حامد، فداء (2012)، الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر، ط1، الأردن.
- حجازي، رولا (2015)، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- خوالدة، محمد فلاح (2015)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، 42 (3)، 1062-1043، الأردن.
- داود، محمد (2013)، مطلوبات تطبيق المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات، دراسة ميدانية على هيئة الموانئ الهندسية بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الدوريات:**
- الزيادات، محمد (2008)، اتجاهات معاصرة في المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- السالمي، علاء (2006)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- شليبي، جمانة، (2011)، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية ودورها في التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عامر، طارق (2007)، الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة، دار سحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- العلول، سمر (2011)، دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العلي، عبد الستار وآخرون (2012)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- عودة، فراس (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الكبيسي، عامر (2004)، المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر.
- ماضي، اسماعيل، (2010)، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي - حالة دراسية للجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- المغربي، عبد الحميد (2004)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها، دراسة تطبيقية على مدينة دمياط، المؤتمر العلمي السنوي العشرون صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، 20-22 ابريل، جامعة المنصورة، كلية التجارة مصر.
- نجم، عبود، (2005)، قياس وتقييم انتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، عُمان، مجلة الإداري، العدد100.
- ياسين، سعد (2006)، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المراجع الاجنبية:

- Basu, B & Sengupta, K (2007), Assessing Success Factors of Knowledge Initiatives of Academic Institutions a Case of an Indian Business School, the Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.5, and Issue3.
- Despers, & Chauvel, (2002) Are view & Survey Research in Knowledge Management, Burrall of Knowledge Management, Volume6, November3.
- Firestone.J. (2005)• Has Knowledge Management Been Don? Bradford, UK, Emerald Group.
- Gelard and others (2013), Looking into Knowledge management from Organizational Structure Perspective.
- Hornby, et, al (1992) Human and Organizational Issues in Information System and Development, Behavior & Information, Vol11, No30.
- Johare, Rusna Binititi, (2006): "The development of a model for education and training in electronic records management". University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom), 324 Pages, AAT C829789 Iran.
- Magiswary , Dorasamy & Others (2013), Knowledge Management System In Support Of Disasters Management: Decade Review Technological Forecasting & social Change, ' [www.Scinedirct.knowledge](http://www.Scinedirct.knowledge)
- Mertins & others, (2001), knowledge Management, best boracites in Europe.Brllin.
- Pliskin, et, al, (1996) Presumed Versus Actual Organizational Clure: Managerial Implication For Implementations Systems, The Computer Journal, No 36.
- Pliskin, et, al, (1996) Presumed Versus Actual Organizational Clure: Managerial Implication For Implementations Systems, The Computer Journal, No 36.
- Sadow, Jeffrey (2002), The Internet as A Delivery Platform for Audio-(Visual Teaching) Europe as political Science, Vol 1. No2.
- Stephen, Haag, Maag, Maeve Eumming Any Phillips, (2007) Information Management System for The age.