

<https://www.doi.org/10.31918/twejer.2253.24>

e-ISSN (2617-0752)

p-ISSN (2617-0744)



درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية

م.د: آراس فاضل أبو زيد – قسم التربية العامة - جامعة جيهان- دهوك

aras.abuzeid@duhokcihan.edu.krd

م.م: فرهاد سالم جميل – قسم العلوم الإدارية- جامعة زاخو

Farhad.jameel@uoz.edu.krd

م.م: هاشم علي أحمد – قسم العلوم الإدارية- جامعة زاخو

hashim.ahmed@uoz.edu.krd

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات البحث (التخصص - الرتبة العلمية).

وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقياس إدارة المعرفة من إعداد الباحثون، وطبق المقياس على عينة مكونة من (١١٠) عضواً في هيئة التدريس.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود فروق متباينة لأراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق إدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية، ودرجة تطبيق متوسطة. ووجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص ويرجع لصالح المتوسط الأكبر وهم أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي التخصص العلمي. فضلاً عن وجود فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية ولصالح المتوسط الأكبر وهم أعضاء الهيئة التدريسية من المرتبة العلمية (أستاذ).

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، جامعة زاخو.

درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية

الفصل الأول: المدخل للبحث.

أولاً: مقدمة البحث:

منذ القدم يسعى الإنسان إلى تطوير المعرفة التي يمتلكها ليستخدمها ويستثمرها في مختلف نواحي حياته، فالمعرفة هي أداة الفرد في تطوير ذاته ومجتمعه، وتلبية حاجاته المختلفة، ولما كبة تطورات المعرفة والتكنولوجية سعت المؤسسات التعليمية والجامعية إلى مواكبة متطلبات العصر وذلك من خلال محاولة ركب الحضارة والتطور الهائل للمعرفة والتكنولوجيا التي تزداد بسرعة هائلة، كما أن امتلاك المعرفة وحدها لا يكفي الفرد لحل جميع مشكلاته وتلبية مختلف حاجاته، إذ لا بد من تبويب هذه المعرفة وتنظيمها وإدارتها بما يناسب المجال الذي يستخدم فيه، فكثرة المعلومات والمعرفة وتوزعها في المجالات المختلفة وسرعة انتشارها وظهورها تدفع بالأفراد إلى ضرورة ضبط هذه المعرفة وإدارتها بالطرق العصرية والحديثة، حيث تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار والاستراتيجيات ذات الأثر الفعال في نجاح المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، لذلك كان لا بد لجميع عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي من امتلاك مهارات وخبرات إدارة المعرفة في العمل المهني والاكاديمي، ولا سيما المدرس الجامعي الذي يعد العنصر الأساسي والمهم، بكفاياته ونشاطاته ومهاراته في تحقيق أهداف النظم التعليمية وتجويد وتطوير مخرجات العملية التعليمية.

وأصبحت إدارة المعرفة التي تعرف بأنها "جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المؤسسات التربوية من خلال حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها، و تخزينها، وتوزيعها، والتشارك فيها بين الأفراد، واستخدامها لخلق معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية والتدريسية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (عودة، ٢٠١٠، ٢٠).

ويشير آخر إلى " أن إدارة المعرفة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تعني بإبداع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها وتدقيقها، وتهذيبها، والحصول عليها، وتمييزها، ونشرها، وتطبيقها" (Bhatt, 2001, 12).

وبذلك تصبح إدارة المعرفة مجالاً مهماً تفرض على عضو الهيئة التدريسية ضرورة امتلاك الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة من توليد للمعرفة وتنظيمها ونشرها وتبادلها مع أقرانه وتطبيقها، حيث يؤكد العديد من الباحثين أهمية تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في تطوير شخصية المدرس الجامعي وتنظيم دوره وتقوية مكانته في المؤسسة الجامعية، وتعزيز استراتيجياته التدريسية في تطوير شخصيات الطلبة وتحقيق الأهداف المنشودة وهذا ما أشار إليه أيضاً (تويج، ٢٠٠٠. ١٦) الذي ذكر " أن إدارة المعرفة مطلب ضروري، فهي تمثل الأهداف التي يسعى المدرس الجامعي إلى تحقيقها، وهي تعتبر مثار اهتمام طرائق التدريس الجامعي وأساليبه، وحولها تتركز محتويات ومضامين المناهج كما أنها تشكل محول عملية التقويم".

ما يشير إلى أن النجاح والكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة من قبل المدرسين الجامعيين مقوماً وعاملاً مهماً في نجاح المؤسسة التعليمية التي يخدمون فيها وبالتالي النجاح في تحقيق دور المؤسسة الريادي في خدمة المجتمع وتطويره، وكل ذلك بمدى تطبيق المدرسين الجامعيين لإدارة المعرفة في أنشطتهم المهنية، لذلك جاء البحث الحالي لمعرفة مدى تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة في حياتهم الجامعية وأنشطتهم الأكاديمية من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، وتفسير نتائج آرائهم حول درجة تطبيق إدارة المعرفة في حياتهم الجامعية وممارساتهم التدريسية.

ثانياً: مشكلة البحث:

يمثل المدرس الجامعي ركناً أساسياً في المؤسسة الجامعية، حيث يلعب دوراً مهماً في تطوير بنية الجامعة وتجويد عناصرها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ولكي يقوم المدرس الجامعي بذلك الدور الريادي بنجاح، يجب أن يمتلك الكفايات والمهارات التدريسية العصرية اللازمة التي تمكنه من التعامل مع الكم الهائل من

المعرفة والتطورات التكنولوجية, حيث لم يعد دوره مقتصرًا على تزويد الطلبة بالمعرفة وفهمها فقط, وإنما امتد دوره ليتعامل مع أنواع مختلفة من المعرفة بشكل منظم ومنضبط وهادف, من إدارة للمعرفة وضبطها, حتى المساهمة في إنتاج المعرفة الحديثة ونشرها وتطبيقها بسبل واستراتيجيات عصرية, بما يمكنه من تحقيق النتائج والمخرجات التعليمية التعلمية التي تهدف المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها.

فتحقيق الجامعة لأهدافها يتوقف على حجم ومستوى الأداء الذي يقدمه المدرس الجامعي باعتباره طاقة ذهنية ومصدر للمعلومات والمعارف والاقتراحات الابتكارية والابداعية.

وتعد إدارة المعرفة احد المدخلات الحديثة التي يجب على الأستاذ الجامعي تمكين قدراته وكفاياته فيها, لكي يكون عنصراً فاعلاً ونشطاً في المؤسسة الجامعية, حيث تشمل إدارة المعرفة كفايات ومهارات مختلفة منها, البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة وتنظيمها, وتبادل المعرفة والتعاون مع زملائه ونشرها بين المستفيدين منها, بالإضافة إلى القدرة على أداء هذه المعرفة وتطبيقها بكفاءة عالية في أنشطته الجامعية والأكاديمية, ونظراً إلا أن الرجوع إلى الواقع الفعلي لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات يظهر ضعفاً في قدراتهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة في أنشطتهم وحياتهم الجامعية, ونقص في كفاياتهم المعرفية التي تتعلق بإدارة المعرفة ومكوناتها, وصعوبات في تطبيق إدارة المعرفة في حياتهم الجامعية, وهذا ما لاحظته الباحثون من خلال طبيعة عملهم في الجامعة, كما تؤكد نتائج دراسات عدة (سميرة, ٢٠١٩, Coukos Semmel, 2003), وجود مشكلة في فهم ووعي مفهوم إدارة المعرفة وضعف في تطبيقه من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة ونقص في كفاياتهم حول إدارة المعرفة وتطبيقها, ما يشكل هوة بين أداء المدرس الجامعي والنتائج المرجوة منه في الحاضر والمستقبل, ولردم هذه الهوة تذليل الصعوبات المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد حل لهذه المشكلة, قام الباحثون بتحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما هي درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية؟

ثالثاً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث النظرية والعملية من النقاط التالية:

- ١- أهمية موضوع البحث المتمثل بمدخل إدارة المعرفة وتطبيقاته, ودوره في تحسين المؤسسة الجامعية.
- ٢- الاطلاع على دور أعضاء الهيئة التدريسية في تطبيق إدارة المعرفة في حياتهم وأنشطتهم الجامعية.
- ٣- إظهار دوافع التحول لإدارة المعرفة والمراحل التي تمر بها, والجوانب التي يمكن تمثلها إدارة المعرفة في الجامعة.
- ٤- قد يستفيد من نتائج البحث ومقترحاته المسؤولين في الجامعة وأصحاب القرار بما يسهم في تحسين مستوى تطبيق إدارة المعرفة كمدخل في الجامعة.
- ٥- قد يستفيد من نتائج البحث جميع المستفيدين من موضوع البحث من باحثين وطلبة وأعضاء هيئة تدريسية للتعرف على طبيعة مدخل إدارة المعرفة كمفهوم وإجراءات ومراحل تطبيقه.
- ٦- تقديم بعض المقترحات التي قد تكون تطويرية لأداء المؤسسة الجامعية وتحسن من كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يمكنهم من تطبيق إدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية بكفاءة عالية.

رابعاً: أهداف البحث:

- ١- التعرف على درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية.
- ٢- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات البحث. (التخصص, الدرجة العلمية).

خامساً: أسئلة البحث وفرضياته:

- ١- ما درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية؟
- ٢- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغيرات البحث. (التخصص, الدرجة العلمية).

سادساً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

المعرفة: "المعرفة عبارة عن مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والقواعد والخبرات والمعتقدات والإجراءات، وهي متجددة التكوين تتغير وتتطور في كل لحظة في ضوء ما يضاف إليها من معارف جديدة" (عواد، ٢٠١٤، ص ٣).

إدارة المعرفة:

" الإدارة تعتنى بالعمليات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة التعليمية والإدارية المختلفة: كحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي" (الصاوي، ٢٠٠٧، ١٩).

وهي "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج المعرفة، وتخزينها وتنظيمها، وسهولة تبادلها ونشرها بين أعضاء هيئة التدريس، وتطبيقها في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، من قبل مؤسسات التعليم الجامعي" (منتصر، ٢٠٢١، ١٥٤).

أو هي " عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المؤسسة وتحسين أدائها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة" (James & Dino, 2008, 9).

ويعرف الباحثون إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: تتمثل إدارة المعرفة في الجوانب التالية: البحث عن المعرفة وتنظيمها، وتبادل المعرفة ونشرها، وتطبيق المعرفة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على فقرات مقياس إدارة المعرفة.

أعضاء الهيئة التدريسية ويعرفهم الباحثون: مجموعة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يدرسون في كليات جامعة زاخو واقسامها النظرية والعلمية وذوي

الرتبة العلمية (مدرس فمادون, أستاذ مساعد, أستاذ). للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

سابعاً: الدراسات السابقة:

١. الدراسات العربية:

دراسة منتصر.(٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، لملائمته لهذه الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف كل من أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع ومدخل إدارة المعرفة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها إنشاء مركز لإدارة المعرفة بالجامعة يختص بإدارة شؤون عملية التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، ونظم التعلم القائمة على المعرفة، بالإضافة إلى تنفيذ المشروعات البحثية على مستوى الجامعة، وتقديم برامج لإدارة المعرفة، وكذلك تقديم دورات تدريبية في إدارة المعرفة للتعرف على كيفية إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها داخل الجامعة. وتوجيه البحث العلمي نحو التركيز على الإبداع والابتكار والتجديد بما يعود بالنفع على المجتمع. مع توفير البنية الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

دراسة عناز وعريقات.(٢٠١٩). واقع المناخ الجامعي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر طلبتها: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ الجامعي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر طلبتها، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٢٨٤) طالباً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تقديرات الطلبة لواقع المناخ الجامعي وواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة،

كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين البيئة المعرفية الجامعية وربطها بأدوات التطور والتكنولوجيا في مرافق الجامعة كافة.

دراسة سميرة (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف- المسيلة: هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة الشخصية مع عدد من المستجوبين والملاحظة العلمية المباشرة كأدوات للدراسة. واختيرت عينة قصدية من الكلية كل من العميد ونائب العميد للبحث العلمي ورؤساء الأقسام ونوابهم. وكان من أهم نتائج الدراسة: يتمثل تحسين الأداء التعليمي في تحسين كل من الأداء الأكاديمي للأستاذ والمناهج والبرامج والبحث العلمي.

دراسة مساعدة و الزيدين (٢٠١٢). تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، دراسة حالة جامعة الزرقاء، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء والبالغ عددهم (٢٥١) عضواً، واتبعت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة طبقت على مجتمع البحث. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي في جامعة الزرقاء كانت مرتفعة. ولا توجد فروق دالة احصائية بين متوسط إجابات أعضاء هيئة التدريس حول موضع البحث وفقاً لمتغير التخصص.

دراسة العلول (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس،

المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، والجامعة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة على ١٩٦ أكاديمياً، واستخدمت استبياناً لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وامتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.

دراسة عودة (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها: هدفت الدراسة إلى الكشف عن "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها"، و تحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، تم إعداد استبانة مكونة من (٤) أبعاد، تشتمل على (٤١) فقرة. وتم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٢٧) من العاملين الإداريين (عمداء الكليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، إضافة إلى الاعتماد على المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالرسالة. وقد أسفرت نتائج الدراسة بما يلي: جاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة في تطبيق المعرفة بوزن نسبي (٨٥.٢٥ %)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (٨٥.٠٠ %)، توليد المعرفة بوزن نسبي (٨٤.٥٨ %)، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي (٧٩.٤٦ %). و وجود

فروق دالة احصائياً لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعد التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Keele, 2004). البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي.

Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير واتخاذ القرار في العديد من أنواع وانماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم الباحث اختبار بعدي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسؤولين في البحث العلمي من ٤٥٠ مؤسسة اختياراً عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة. ومن أهم النتائج: وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لغدارة المعرفة. ومؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.

دراسة (Coukos Semmel, 2003). إدارة المعرفة في الجامعات البحثية: العمليات والاستراتيجيات.

Knowledge Management in Research Universities: The Processes and Strategies"

هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تدعم استخدامها في الجامعات البحثية، كذلك فحص العلاقات بين استخدام وكفاءة

الاستراتيجيات وفاعلية إدارة المعرفة بالإضافة إلى وضع وتطوير نموذج تصنيف لفاعلية إدارة المعرفة وتحديد العناصر المهمة لنجاح فاعليتها، وتم توزيع الاستبانة على (١٢٨٥)، إداري في (٢٥٧) جامعة بحثية خاصة وعامة في أمريكا. وتم التوصل إلى نتائج أساسية وهي: أن معدل استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة في الجامعات كان ضعيفاً، وانخفض معدل استخدام عمليات إدارة المعرفة في الجامعات، كما اثبتت وجود فرق بين الجامعات الخاصة والعامة، وذلك فيما يتعلق باستخدام استراتيجيات القيادة وعملية نقل المعرفة.

دراسة (Chaudhry & Higgins, 2001) تعليم إدارة المعرفة.

Knowledge Management Teaching.

هدفت الدراسة إلى مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة بإدارة المعرفة والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات. وأجريت دراسة مسحية للأقسام ذات العلاقة بـ "إدارة المعرفة" في جامعات كل من (استراليا، وكندا، سنغافورة، أمريكا، بريطانيا). ومن أهم نتائج الدراسة: (٤٠%) من كليات المعلومات والنظم و(٣٥%) من كليات الأعمال و(١٤%) من كليات الحاسب الآلي و(١١%) من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة. وعن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا.

الفصل الثاني: الدراسة النظرية.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

يعرف الكثير من الباحثين إدارة المعرفة بصور مختلفة وتختلف هذه الآراء وفقاً لطبيعة المجال الذي يستخدمون فيه إدارة المعرفة، كما أن هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة في المجال التعليمي والتربوي نذكر منها:

"العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة توليداً ونشراً وتشاركاً وامتلاكاً، من أجل استثمار رأس المال الفكري لدى أفراد المنظمات والمؤسسات المختلفة" (القرني، ٢٠٠٩، ٢٩).

"القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية واقتصادية لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة الهادفة" (منتصر، ٢٠٢١، ١٥٤).

"إدارة تعتنى بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي" (الصاوي، ٢٠٠٧، ١٩).

"نشاط يقوم به عضو هيئة التدريس لحل مشكلات المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة في مجالات متعددة، وتستفيد الجامعة كذلك من البحوث التطبيقية والنظرية التي تجرى لهذا الغرض، ويعتمد عضو هيئة التدريس في ذلك على امكانيات الجامعة المادية والبشرية وقد يستفيد من مؤسسات اجتماعية أخرى" (عزب، ٢٠١١، ٢٣).

ومن التعريفات السابقة نجد أن إدارة المعرفة تهدف إلى عملية تطوير أداء المؤسسة وتحسين وتجويد أداء أفرادها، بما يحقق من فاعلية الإنتاج وتحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة في الجامعة:

بات مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها في جميع المؤسسات عامة والجامعات خاصة مطلباً وشرطاً أساسياً لمواكبات تطورات العصر المعرفية والتكنولوجية ولتحقيق الأهداف المتنوعة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف نذكر منها (عودة، ٢٠١٠: ٢٦):

- ١- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - ٢- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - ٣- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة المعلوماتية وإدارة وتطوير العاملين.
 - ٤- حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها.
 - ٥- المساعدة على بناء ما يسمى متخصصي المعرفة وهم العاملين في مجال الجامعات الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
 - ٦- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي إدارة النشاطات في المؤسسات التعليمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - ٧- إيجاد الطرق المناسبة لتبادل المعرفة بين عناصر المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة بها.
 - ٨- تأمين سهولة الوصول إلى المعرفة من قبل العاملين وكذلك الباحثين في المؤسسة أو مراكز البحوث المتعاونة دون أن يؤثر ذلك على سرية أو دقة البيانات.
 - ٩- تأمين إمكانية أغناء المعرفة وتطويرها عن طريق الملاحظات والتعديلات المقترحة من خلال التطبيق، وهو ما يسمى بـ(الأعمال التصحيحية) أو (الأعمال الوقائية).
 - ١٠- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين التربويين بحيث تستخدم بشكل أكبر وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
 - ١١- استخدام المعرفة وتطبيقاتها التكنولوجية في الحياة العملية.
 - ١٢- تطوير المؤسسات والمنظمات من خلال تحسين أداء العاملين عن طريق توسيع المعرفة لديهم في مجالات العمل الخاصة بالمنظمات.
- ثالثاً: فوائد إدارة المعرفة:**

إن إدارة المعرفة تعني العمل على إيجاد علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة، أو بين المؤسسات المشاركة في برنامج إدارة المعرفة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود ثقة متبادلة بين كافة الأطراف المشاركة حتى تعم الفائدة من

برامج إدارة المعرفة، ويمكن ذكر بعض فوائد إدارة المعرفة المرجوة من خلال النقاط التالية:

١. "إن جمع المعرفة وتصنيفها في المؤسسة التعليمية يسهل استخدامها في تطوير المعارف المترابطة.

٢. إن المعرفة المنظمة بشكل جيد تسهل عملية الاستفادة منها والتحول إلى التطبيق العملي.

٣. إمكانية استخدام المعرفة في تطبيقات مختلفة.

٤. سهولة تحديد العلاقة بين المعرفة والتوسع المطلوب بناء على تحليل النتائج.

٥. سهولة الحصول على معارف جديدة من خلال جسر الفجوة بين المعارف المتوفرة، والمعارف الجديدة" (ناصر، ٢٠٠٦، ٨).

ويُلخص (المطيران، ١٩:٢٠٠٧) أهم فوائد تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسات التربوية التعليمية، من خلال النقاط التالية:

١. المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل.

٢. نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المؤسسة الواحدة و تطويرها بما يرفع مستوى بيئة العمل.

٣. الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمؤسسة، تطبيقاً وإشواًء تطويراً وإدارة، سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها مع جهات أخرى لها نفس الاهتمامات.

٤. توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المؤسسة.

٥. توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المنشأة الأساسية.

٦. الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذو جودة عالية.

٧. تطوير الابتكار وتحسين الخدمات الجديدة.

٨. زيادة رضا الموظفين و العملاء المستفيدين من خدمات المؤسسة.

رابعاً: دوافع التحول إلى إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة أصبحت عنصراً أساسياً للرقمي والتطور يجب على جميع المؤسسات الأخذ به لضمان نجاحها وتقدمها ، ولهذا التأكيد العديد من المبررات ، ويرى الزيادات (٢٠٠٨: ٨٣) أنه يمكن تلخيص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:

١. تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة .

٢. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفنديات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات .

٣. الأثر الملموس والقياسي للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

٤. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

٥. تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها .

٦. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

٧. اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها

نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

٨. التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .

٩. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع".

خامساً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة بالشكل الفعال، ويرى البيلاوي (٢٠٠٧:١٣٣) أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يمر ضمن مجموعة من العمليات المتكاملة ، وهي كما يلي:

١. البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسات التربوية وتناسبها مع متطلباتها.

٢. محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين، وتقديم الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم.

٣. تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمؤسسات التربوية من مصادره الداخلية والخارجية، ومحاولة التوافق

بين مكوناته، وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للجامعات.

٤. تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسات التربوية من خلال قنوات الاتصال التنظيمية المختلفة، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التفاعل.

٥. إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي، ويتم تنميتها وتجديدها باستمرار.

٦. تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المؤسسات التربوية ومستوياتها المختلفة ونقلها إلى الخارج من خلال نشرها بين العملاء، وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به الجامعات" (البيلاوي، ٢٠٠٧، ١٣٣).

سادساً: عمليات إدارة المعرفة في التعليم الجامعي:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناوبي وتكاملي فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد تعددت الآراء والاتجاهات الفكرية التي تناولت عمليات إدارة المعرفة فهناك من وضع لها ثماني عمليات، وآخر حدد خمس عمليات، وعلى الرغم من اختلاف تحديد الباحثين لعدد معين لعمليات إدارة المعرفة إلا أنه يمكن تلخيص وتحديد عمليات إدارة المعرفة التي اتفق عليها معظم الباحثين، والتي ترتبط بممارسات عضو هيئة التدريس في الجامعة هي كالاتي:

أ- "إنتاج المعرفة: وتشير عملية إنتاج المعرفة إلى قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة، والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة على حسب قدرتها على حل المشكلات القائمة عن طريق الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة .

ب- **تخزين المعرفة:** تشير عملية التخزين إلى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وكيفية الوصول إليها، البحث عن أماكن تواجدها واسترجاعها، فالمنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تخزين المعرفة وصيانتها وإذا لم يجد تخزين المعرفة اهتمام كاف من إدارة المنظمة فإن هذا يؤدي إلى ضياع خبرات المنظمة" (Sousa, Hendrik, 2007, 273)

ج- "تبادل أو نشر المعرفة: عملية تبادل المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها نشر المعرفة بين العاملين وكافة الأقسام في المنظمة بالشكل الذي يسهم في نجاح المؤسسة وجودتها وتحقيق التنافسية، أي أنها هي العملية التي توفر من خلالها المنظمة المعرفة الموجودة بها وذلك من خلال تسهيل عملية نقلها ونشرها وتبادلها بين العاملين باستخدام أساليب وتقنيات مناسبة"

د- **تطبيق المعرفة:** تعد عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة على الإطلاق، فلا يوجد فائدة لكافة العمليات السابقة إذا لم تستطع المؤسسة تطبيق تلك المعرفة والاستفادة منها على أرض الواقع لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ويقصد بتطبيق المعرفة الاستخدام الأفضل للمعرفة المتوفرة في المنظمات وتوظيفها في كافة الأنشطة الإدارية للمؤسسة لضمان الوصول إلى أفضل النتائج ويتطلب تطبيق المعرفة تنظيم المعرفة من خلال الفهرسة أو التوبيخ المناسب، و تخزينها بطريقة تمكن العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة" (Cambell, Clare, Gitters, 1999, 2).

سابعاً: دور الأستاذ الجامعي في إدارة المعرفة.

لقد توصل العلم الحديث إلى تحليل النشاط المعرفي الوجداني إلى عمليات يمكن ملاحظتها وقياسها وتنميتها تلك العمليات هي التي تفسر عملية التعلم ، ويقدر نمو هذه العمليات بقدر ما تسمح للطلاب بالتعلم، ويلعب المعلم الدور الجوهري في هذا المجال من خلال التوجيه والإرشاد للوصول إلى نظام إدارة للمعارف يمكن من خلاله بناء مجتمع المعرفة المنشود.

وهناك بعض الاعتبارات التي يجب أن يراعيها الأستاذ الجامعي لبلورة نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم يبرزها (الزبيدي، ٢٠٠٢) على النحو التالي :

١. "أن يعتبر المنهج الدراسي نقطة انطلاق نحو المعرفة وليس معرفة نهائية أو مطلقة بكل يكون لديه الدافع للربط بين المنهج الدراسي ومركز مصادر التعلم للحصول على مصادر أخرى للمعرفة والعلم تساند الكتاب الدراسي وتدعم المنهج الدراسي المقرر.

٢. ألا ينظر إلى الكتاب المدرسي ويعتبره المصدر الوحيد للمعرفة ويراعى أن هناك مصادر عديدة للتعلم تساند الكتاب منها الدوريات والموسوعات والقواميس والمراجع العلمية ووسائل الملتي ميديا والمراجع الحديثة والمواد السمعية والبصرية وشبكة الإنترنت والمواد المحوسبة التي تعتمد على الحاسب الآلي والأجهزة الحديثة.

٣. تغيير طرق التدريس التقليدية المعتمدة على التلقين والحفظ والخروج بالطلاب من نفق المعرفة المحدودة إلى عالم شعاره " معرفة بلا حدود " هذا العالم يجذب الطالب للاستزادة بالمعارف والعلوم ومتابعة التطورات الحديثة يف مختلف المجالات العلمية ، ويجعله عضوا فاعلا ومشاركا في الأحداث والفعاليات التي تدور من حوله بدلا من أن يكون مشاهدا لها ولا هل ود يف التغيير والتطوير.

٤. تحقيق مبدأ التعلم الذاتي للطلاب من خلال تشجيعهم على ارتياد مركز مصادر التعلم بالمدرسة والاستفادة من خدماته واستخدام مصادره بما يتناسب مع الأهداف التربوية ويتوافق مع المناهج الدراسية".

كما ويمكن تحديد أهم الأدوار التي يجب ان يقوم بها المدرس الجامعي لإدارة المعرفة في الجامعة كما يلي:

١. "السعي إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل الجامعة.

٢. توظيف المعرفة المكتسبة لتحقيق أهداف الجامعة.

٣. المشاركة في ندوات علمية وأيام دراسية ومؤتمرات داخل الجامعة وخارجها.

٤. توفير المعلومات والوسائل البحثية المفيدة للزملاء الباحثين في الجامعة.

٥. تبادل المعرفة مع موظفي الجامعات من خلال الأيام الدراسية والمؤتمرات.

٦. بنشر الأبحاث في المجالات المحلية والعالمية المحكمة لتوصيل المعرفة مع الآخرين.

٧. أستخدم الوسائط الإلكترونية في تداول المعلومات بين العاملين في الجامعات" (عودة، ٢٠١٠، ٩٧).

٨. العمل على تعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة ومراكز البحث العلمي.

٩. الاستفادة من الخبرات الشخصية لدى ذوي الكفاءات داخل الجامعة عن طريق التشارك في

المعرفة".

يمكن القول إن إدارة المعرفة تفرض على المدرس الجامعي أدواراً حديثة ومتجددة تجود من مستواه الأكاديمي وتحقق من مخرجات التعلم وأهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفاعلية أكثر.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية العملية للبحث.

١- مجتمع البحث وعينته: شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو والبالغ عددهم (٤٤٠) عضواً، وسحب الباحثون عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي بلغت (١١٠) عضواً من المجتمع الأصلي وبنسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي، وتوزعت عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث وفقاً للجدول التالي.

الجدول (١) يبين توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث المستقلة.

العدد	المتغيرات	
70	نظري	التخصص
40	عملي	
110	المجموع	
60	مدرس قسا دون	الرتبة العلمية
30	أستاذ مساعد	
20	استاذ	
110	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون.

٢- **منهج البحث:** اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (المحمودي، ٢٠١٩، ٤٦).

إذ قام الباحثون من خلال هذا المنهج بإعداد مقياس إدارة المعرفة، من خلال الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ثم دراسة خصائصها السيكومترية، ومن ثم جُمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نوقشت وفسرت في ضوء الدراسات السابقة والواقع الميداني.

٣- **أدوات البحث:** قام الباحثون باستخدام مقياس إدارة المعرفة الذي اعدهما الباحثون في البحث، والذي تكون من (٣٠) فقرة تتوزع على ثلاث مجالات: مجال البحث عن المعرفة وتنظيمها، ومجال تبادل المعرفة ونشرها، ومجال تطبيق المعرفة، يحدد فيها العضو درجة تطبيقه لإدارة المعرفة وفقاً

للخيارات التالية درجة التطبيق: (معدومة, قليلة, متوسطة, كثيرة). ثم قام الباحثون بالتأكد من صدق وثبات المقياس (الخصائص السيكمترية), وفقاً ما يلي:

٤- صدق المقياس: تم التأكد من صدق مقياس البحث بالطريقتين

التاليتين:

٤-١- صدق المحتوى: تم عرض مقياس إدارة المعرفة, في صورته الأولية على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من كليات التربية بجامعة زاخو ودهوك للتحقق من مدى ملائمة الهدف الذي وضع من أجله, ومدى ملائمة مفرداته ووضوح المفردات وسلامة الصياغة اللغوية, وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات والعبارات وحذف بعضها الآخر. والمقياس في صورته النهائية في الملحقين (١) وقائمة المحكمين بالملحق (٢).

٤-٢- صدق الاتساق الداخلي: طبق الباحثون المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) عضواً هيئة تدريسية في جامعة زاخو, من خارج العينة الأساسية للبحث, وجرى التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل مجال من مجالات المقياس مع المجالات الأخرى والدرجة الكلية للمقياس, كما في الجدول (2).

الجدول (٢) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمقياس ومجالاته.

المجال والدرجة الكلية	البحث عن المعرفة وتنظيمها	تبادل المعرفة ونشرها	تطبيق المعرفة
البحث عن المعرفة وتنظيمها	-	**20	**13
تبادل المعرفة ونشرها	-	**84	**07
تطبيق المعرفة	-		**19

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

ظهر من خلال الجدول (٢) أن معاملات ارتباط بيرسون كلها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يعني أن المقياس يتصف باتساق داخلي، ما يدل على صدقه البنيوي ومناسبته لأغراض البحث.

٥- ثبات الأدوات: اعتمد الباحثون في بحثهم لثبات مقياس البحث على طريقتين اثنتين، وذلك للتأكد من أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات موثوق به. وهي الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبالتجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول التالي:

٥-١- ثبات الأداة بطريقتي معادلة ألفا كرونباخ وبالتجزئة النصفية:

تم حساب معامل الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية نفسها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية. وفيما يلي يبين الجدول (٣) نتائج معاملات الثبات.

جدول (٣) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس مهارات التعلم الذاتي.

بالتجزئة النصفية		ألفا كرونباخ	مجالات مقياس إدارة المعرفة ودرجتها الكلية
معامل جيثمان	معامل سبيرمان - براون		
.897	.831	.852	مجال البحث عن المعرفة وتنظيمها
.878	.783	.883	مجال تبادل المعرفة ونشرها
.816	.854	.813	مجال تطبيق المعرفة
.871	.884	.901	الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة

يلاحظ من جدول (٣) إن معاملات ثبات فقرات المقياس بلغت بالدرجة الكلية بمعادلة ألفا كرونباخ (٩٠١)، ومعامل تصحيح التجزئة النصفية سبيرمان - براون (٨٨٤) ومعامل جيثمان (٨٧١)، وجميعها معاملات ثبات مناسبة لأداة

الدراسة، وبالنظر إلى مجالات المقياس يتبين أن معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ تراوحت من (٠.٨١٣) إلى (٠.٨٨٣)، ومعامل سبيرمان- براون (٧٨٣-٠.٨٥٤)، ومعامل جيتمان (٠.٨١٦-٠.٨٩٧)، وجميعها معاملات ثبات عالية ومناسبة لأغراض الدراسة.

مناقشة أسئلة وفرضيات البحث ونتائجها:

يتناول الباحثون هنا المعالجات الإحصائية وعرض النتائج التي أسفر عنها حول درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتفسيرها ومناقشتها.

١- ما درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ت- ستودنت (t) ذو الاتجاه الواحد للعينة الواحدة لدرجات العينة وفقاً للدرجة الكلية للمقياس ولكل مجال، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (٤) نتائج اختبار (t) ذو الاتجاه الواحد لدرجات العينة على مقياس إدارة المعرفة.

نقطة المقوية	نقطة المقوية	نقطة المقوية	قيمة (t)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لعينة	نقطة المقوية
			لجدولية	لمحسوبة				
ان	.00	09	98.	9.549	590.	2.12	10	جال البحث عن المعرفة وتنظيمها
ان	.00			7.521	22.	0.71	10	جال تبادل المعرفة ونشرها
ان	.00			8.756	40.	0.37	10	جال تطبيق المعرفة
ان	.00			44.689	581.	3.20	10	لدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٤) إن قيمة (t) المحسوبة لمقياس إدارة المعرفة بالدرجة الكلية بلغت (١٤٤.٦٨٩) ولمجال البحث عن المعرفة وتنظيمها بلغت (٨٩.٥٤٩) ولمجال تبادل المعرفة ونشرها بلغت (٩٧.٥٢١)، ولمجال تطبيق المعرفة بلغت (٨٨.٧٥٦)، وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (١.٩٨) عند درجات الحرية (١٠٩) ومستوى الدلالة (٠.٠٥)، ما يدل على فروق متباينة ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية لإدارة المعرفة في انشطتهم الجامعية والأكاديمية، ما يشير إلى درجة تطبيق متوسطة.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأنه قد يرجع إلى تباين معرفة وخبرات وكفايات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها في ممارساتهم وأنشطتهم الجامعية، ولجدة وحدائة الموضوع عليهم وقلة معلوماتهم عن مبادئ إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها بالشكل الأمثل في الجامعة وخارجها.

مناقشة فرضيات البحث: تم اختبار فرضيات البحث عند مستوى الدلالة 0.05

مناقشة الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين متوسطي درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test)، للفروق بين متوسطي درجات العينة وفقاً لكل محور وبالدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس وكانت النتيجة كالتالي كما هو موضح بالجدول (٥):

جدول (٥) نتائج اختبار (t-test) للفروق في اجابات العينة على مقياس إدارة المعرفة تبعاً لمتغير التخصص.

مقياس إدارة المعرفة	لتخصص	لعدد	لمتوسط الحسابي	لاحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	لدلالة الإحصائية	لقرار			
جال البحث عن المعرفة وتنظيمها	ظري	0	1.61	361.	08	781.	98.	.06	ال			
	لمس	0	3.00	764.								
جال تبادل المعرفة ونشرها	ظري	0	0.40	386.		950.		755.	.45	ال		
	لمس	0	1.25	386.								
جال تطبيق المعرفة	ظري	0	9.76	813.		732.			.00	.00	ال	
	لمس	0	1.45	917.								
لدرجة الكلية	ظري	0	1.77	789.		.00				.00	.00	ال
	لمس	0	5.70	816.								

يتبين من الجدول (٥) أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة بالدرجة الكلية لمتوسط إجابات العينة على مقياس إدارة المعرفة بالدرجة الكلية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٥)، ولمجال البحث عن المعرفة وتنظيمها بلغ (٠.٠٠٦) ولمجال تبادل المعرفة ونشرها بلغ (٠.٤٥) ولمجال تطبيق المعرفة (٠.٠٠٠)، وجميعها أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) أي دالة إحصائياً وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية، أي انه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغير التخصص بالدرجة الكلية ووفقاً لكل مجال ويرجع لصالح المتوسط الأكبر وهم أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي التخصص العلمي.

وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي التخصص العلمي يطبقون مبادئ إدارة المعرفة في حياتهم وانشطتهم الجامعية والأكاديمية بصورة

اكثر من ذوي التخصصات النظرية, وقد يكون ذلك لارتباط تطبيقات إدارة المعرفة بصورة اكبر بالتخصصات العلمية والمواد العلمية اكثر من التخصصات والمواد النظرية, ما يشكل فرقاً في مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص, ولصالح التخصصات العلمية.

مناقشة الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA) للمتغيرات المتعددة, وكانت النتيجة كالتالي:

جدول (٦) نتائج اختبار (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدرس فما دون	60	61.83	3.984
أستاذ مساعد	30	62.50	3.830
أستاذ	20	68.35	3.760
المجموع	110	63.20	4.581

جدول (٧) يبين نتائج تحليل التباين الاحادي يبين الفروق بين درجات العينة تبعاً لمتغير اللقب العلمي.

مقياس إدارة المعرفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	657.217	2	328.608	21.566	.000	دال
	داخل المجموعات	1630.383	107	15.237			
	المجموع	2287.600	109				

يتبين من الجدول (٧) أن القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة بالدرجة الكلية لمتوسط إجابات العينة على مقياس إدارة المعرفة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٥)، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية، أي أنه يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين متوسط درجات العينة على مقياس إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية ولصالح المتوسط الأكبر وهم أعضاء الهيئة التدريسية من الرتبة العلمية استاذ.

وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الدرجة العلمية الأعلى (أستاذ) هم أكثر خبرة ومعرفة حول مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الحياة الجامعية والأنشطة الأكاديمية، وهم أكثر ايماناً ووعياً بمبادئ إدارة المعرفة بالمقارنة مع المدرسين الجدد وذوي الدرجة العلمية الأدنى والذين قد يكون أقل خبرة من اقرانهم من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي اللقب العلمي الأعلى.

مقترحات البحث وتوصياته: في ضوء نتائج البحث يقترح الباحثون ما يلي:

- ١- وضع مبادئ ومهارات إدارة المعرفة ضمن المناهج التدريسية في الجامعات، وضمن المقررات والبرامج الدراسية في الجامعة.
- ٢- نشر ثقافة مبادئ إدارة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتوعيتهم بأهمية تطبيق هذه المبادئ في انشطتهم الأكاديمية والجامعية.
- ٣- إقامة ورشات عمل وحوارات علمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المختلفة، لتبادل الخبرات حول مبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجامعة.
- ٤- إقامة دورات تدريبية في الجامعة لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية وتمكين كفاياتهم العلمية حول مبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها ومهاراتها في الجامعة.
- ٥- إقامة دراسات علمية أخرى حول موضوع البحث وربطه بمتغيرات علمية أخرى، مثل: إدارة المعرفة وعلاقتها بالكفايات التدريسية للمدرسين الجامعيين، إدارة المعرفة وعلاقتها بالتحصيل العلمي للطلبة.. الخ.

-٦-

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- البيلاوي, حسن.(٢٠٠٧). إدارة المعرفة في التعليم. الإسكندرية: دار الفاء.
- تويج, نبيل.(٢٠٠٠). التعليم الجامعي بين الأداء والتقويم. دار الورق للنشر. عمان.
- الزيادات, محمد.(٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر.
- سميرة, بوجمعة.(٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة بوضياف- المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
- الصاوي, ياسر.(٢٠٠٧). إدارة المعرفة النظم والعمليات. الرياض: الإدارة العامة للنشر.
- العلول, سمر.(٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة الازهر. غزة.
- عواد, دريد.(٢٠١٤). قياس أثر إدارة المعرفة في الصناعة على التعاون وتبادل المعرفة مع القطاع البحثي. رسالة ماجستير غير منشورة. سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- عودة, فراس.(٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, الجامعة الإسلامية.

- القرنى, علي.(٢٠٠٩). متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة ام القرى, مكة المكرمة.
- محمد عناز، خليل عريقات (٢٠١٩). واقع المناخ الجامعي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر طلبتها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية – الأمانة العامة، المجلد(٣٩)، العدد(١).
- مساعدة, ماجد. الزبيدين, خالد.(٢٠١٢). تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية, دراسة حالة جامعة الزرقاء. بحث منشور, جمعية الثقافة من اجل التنمية, م١٢. ع٥٣.
- منتصر, هالة. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع بالجامعات المصرية. بحث منشور. مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية. كلية التربية- جامعة مدينة السادات, ع١٧٤.
- ناصر, اكرم.(٢٠٠٦). نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الرابع حول(افاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن العربي). دمشق. من ١١-١٤ كانون الأول ٢٠٠٦.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hawamdeh,Suliman.(2002). **Knowledge Management: Re-thinking Information Management and Facing the Challenge of Managing Tacit Knowledge**, Information Research, Vol. (8), No. (1), P. (2).

- Bhatt, G. 2001. Knowledge Management in Organization: Examining the interaction between technologies, techniques, and people, Journal of Knowledge Management.
- Bishop, James & Bouchlaghem, Dino (2008).” **Ensuring the effectiveness of A Knowledge Management Initiative**”, Journal of Knowledge Management, Vol4-(No)12, P9.
- Cambell, Atefeh. Clare, Linda Gitters, Scott (1999). “Knowledge Management: The New Challenge for the 21ST CENTURY”, **Journal of knowledge Management**, vol (3), Issue(3), P. (2).
- Coukos Semmel. (2003): “Knowledge Management in Research Universities: the processes and strategies” Paper Presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, Chicago, 21-25 April 2003.
- Holsapple, Clyde and Singh, Meenu (2001). "**The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**", **Expert Systems with Applications**, vol. (20), No. (1), P.(82).
- Keeley, E. J. 2004. Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving planning and decision-making in higher education organizations.

Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University, Arizona. U.S.A.

- Kellway , Catherine and Connelly , Keevien (2001): Predictors of Employees Perceptions of Knowledge Sharing Cultures , Queens Center for Knowledge – Based Enterprises .
- Sousa, Celio & Hendriks, Paulh (2007). That Obscure Object of Desire: The Management of Academic Knowledge, **Minerva: A Review of Science Learning and policy**, Springer, Vol. (45), No. (3), p .273.

الملحق الأول: مقياس البحث.

السادة أعضاء الهيئة التدريسية المحترمين.....

يهدف الباحثون في هذه البحث إلى قياس درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو لإدارة المعرفة في أنشطتهم الجامعية، من خلال استطلاع آرائكم حول موضوع البحث ومجالاته المختلفة.

حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها: عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المؤسسة وتحسين أدائها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة وتشمل في البحث الحالي: (البحث عن المعرفة وتنظيمها, تبادل المعرفة ونشرها, وتطبيق البحث.

فنرجو منكم وضع إشارة أمام العبارة التي تناسب رأيك, علماً إن البحث هو لغرض البحث العلمي, وسيتم الحفاظ على سرية المعلومات.

١-المعلومات العامة:

الجنس: ذكر أثنى

الرتبة العلمية: مدرس أستاذ مساعد أستاذ

التخصص العلمي: نظري علمي

٢- فقرات المقياس:

ر	مقياس إدارة المعرفة	درجة التطبيق			
		معدومة	قليلة	متوسطة	كثيرة
مجال: البحث عن المعرفة وتنظيمها					
1	ابحث عن المعرفة الجوهرية الداخلية والخارجية من مصادر مختلفة				
2	اصنف المعرفة المتاحة في الجامعة وانظمها بما يسهل الإفاده منها				
3	اشجع الطلبة على توليد المعرفة ونشرها في الجامعة				
4	احفظ المعرفة والمعلومات في أماكنها الخاصة بما يسهل الوصول اليها من قبل المستفيدين				
5	اشترك في أنشطة تنظيم المعرفة وجدولتها في الجامعة				
6	اساهم في تشكيل الفرق المختصة المناسبة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجامعة				
7	استخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة لجمع المعرفة وتنظيمها ونشرها في الجامعة				
8	اوفر للطلبة مصادر الحصول على المعرفة للإفاده منها والتحكم بها				
9	اجمع نتائج الدراسات والأبحاث العلمية التي تتعلق بمبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الجامعة				
10	اشترك في توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة				
مجال: تبادل المعرفة ونشرها					
11	احصل على نشره ثقافة إدارة المعرفة بين الطلبة وتوعيتهم بأهميتها				
12	أتعاون مع زملائي التدريسيين في نشر ثقافة إدارة المعرفة وضروره تطبيقها في الجامعة				
13	اسعى لإيجاد افضل الطرائق لتبادل المعرفة بين موظفي الجامعة				
14	اوظف مبادئ إدارة المعرفة لربط الجامعة بالبيئة المحيطة بها				
15	اساعد الباحثين والطلبة للوصول على إدارة المعرفة وتطبيقاتها بسهولة ويسر				

				16	انقل الخبرات الخارجية في مجال إدارة المعرفة الى داخل الجامعة
				17	ابني وسائل تواصل متنوعة لتبادل الخبرات والكفاءات في إدارة المعرفة وتطبيقها في داخل الجامعة وخارجها
				18	اساعد في تميم نتائج وفوائد تطبيق إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعة
				19	اصنع مصادره إدارة المعرفة بين متداول من يرحب الاستفادة منها في الجامعة
				20	اتعاون في مجال اعداد متخصصين في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعة
مجال تطبيق المعرفة					
				21	استخدم مبادئ إدارة المعرفة في التحضير والتخطيط لمحاضراتي الجامعية
				22	احدد اهدافي التدريسية في الجامعة في ضوء مبادئ إدارة المعرفة
				23	انفذ الأنشطة التدريسية التي تتضمن مبادئ إدارة المعرفة وتطبيقها مع الطلبة
				24	اعرض على الطلبة تجارب ناجحة لإدارة المعرفة وتطبيقها في حياتهم الجامعية
				25	ادرب الطلبة بشكل عملي على كيفية التعامل مع إدارة المعرفة في حياتهم الجامعية
				26	اتمي قدرات الطلبة ومهاراتهم في مجال إدارة المعرفة والوصول لها
				27	استخدم التكنولوجيا الحديثة في تطبيق إدارة المعرفة في انشطتي الجامعية
				28	استخدم مبادئ إدارة المعرفة في تقويم تحصيل الطلبة ومتابعتهم
				29	اشترك في الندوات التدريبية والتأهيلية التي تعتمد على مبادئ إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعة
				30	اجري البحوث والدراسات العلمية حول إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعة

وشكراً لإجاباتكم المفيدة

الملحق الثاني: قائمة المحكمين:

اسم المحكم	التخصص العلمي
أ.م.د. صابر عبد الله سعيد زبياري	القياس والتفويض التربوي والنقسي
أ.م.د. ره نج محمد نوري	العلوم الإدارية
م.د. سعد أحمد النعيمي	الإحصاء التطبيقي
م.د. عماد إبراهيم حيدر الأثروسي	الصحة النفسية
م.د. نوار ناظم السعدي	الإدارة والاقتصاد
م.د. نزار عصمت	الارشاد النفسي
م.د. جيهان حسين	الارشاد النفسي

Research Summary:

The aim of the research is to identify the degree of application of the faculty members at the University of Zakho to knowledge management in their university activities, and to determine the statistically significant differences between the average scores of the sample on the knowledge management scale according to the research variables (specialization - scientific rank).

The researchers followed the descriptive analytical approach, and the knowledge management scale prepared by the researchers was used, and the scale was applied to a sample of (110) faculty members.

Among the most important search results: There are different differences in the opinions of faculty members about the degree of application of knowledge management in their university activities, and the degree of application is medium. However, there is a statistically significant difference between the average scores of the sample on the knowledge management scale according to the specialization variable, and it is due to the greater average, who are faculty members with scientific specialization. Also, there is a statistically significant difference between the average scores of the sample on the knowledge management scale according to the scientific rank variable and in favor of the larger average, who are the faculty members of the scientific rank of professor.

Keywords: knowledge management, University of Zakho.

پوخته یا ڦه کولینې:

نارمانچ ژ ڦه کولینې زانینا نمرا جیبه جیکرنا کارگیریا زانینې یه ژلایې ستافین ئه کادیمی بین زانکویا زاخو د چالاکیین خو بین وانه گوتنې دا ل زانکویې، ودهستنیشانکرنا جیاوازیا ناماری دناڦه را ناڦه راستا نمرین وی به شې هاتی وهرگرتن ژ جفاکی لسهر پیڦه ری کارگیریا زانینې ولدویف بابته تین ڦه کولینې (بسپوری، ئاستی زانستی).

ڦه کوله ران پشت بهستن کریه لسهر مهنه جی وهسفی یی شلوفه کرنې، وبکارئینانا پیڦه ری کارگیریا زانینې ژلایې ڦه کوله ران ڦه، وجیبه جیکرنا وی پیڦه ری لسهر (۱۱۰) ئه ندامین ستافی ئه کادیمی.

ژگرنترین دهرئه نجامین ڦه کولینې: هه بوونا جیاوازیا هاوشیوهی یا بوچونین ماموستایین وانه بیژ لدور جیبه جیکرنا کارگیریا زانینې دچالاکیین وانه گوتنې ل زانکویې. هه بوونا جیاوازیا ناماری دناڦه را ناڦه راستیا نمرین به شې هاتی وهرگرتن لسهر پیڦه ری کارگیریا زانینې لدویف خالا بیپوری یا زانستی. ههروهسا هه بوونا جیاوازیا ناماری دناڦه را ناڦه راستیا نمرین به شې هاتی وهرگرتن لسهر پیڦه ری کارگیریا زانینې لدویف خالا ئاستی زانستی یی پروفیسور.

په یقین سهرکی: کارگیریا زانینې، زانکویا زاخو .

