واقع تطبيق ادارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

د. عثمان بن موسى عقيلي

قسم علم المعلومات

جامعة الملك عبد العزيز

alageeli@hotmail.com

ستخلص. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية (عميد الكلية ووكلائه، وكلية شطر الطالبات ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ، معتمداً على أداة الاستبانة ، وقد استهدف الباحث في هذه الدراسة القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بشطري الطلاب والطالبات والبالغ عددهم (24) قيادياً، مستبعداً بذلك ورؤساء اللجان الأكاديمية بالكلية ورؤساء اللجان الأكاديمية بالأقسام وأمناء مجالس الأقسام باعتبارهم من القادة الأكاديميين، وبذلك تكون العينة التي تم اختيارها عينة قصدية، وقد صمم الباحث استبانة للدراسة التي تكونت من ثلاثة محاور رئيسية فيها ما يتعلق بتطبيقات إدارة المعرفة بالكلية مباشرة ومنها ما يتعلق بتلك التطبيقات وأدواتها وسبل دعمها على مستوى الجامعة بما يخدم تطبيقات إدارة المعرفة بالكلية والتي هي جزء من الجامعة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتي من أهمها: امتلاك الجامعة لأنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين المنسوبيين (شبكة الاتصال الداخلي، الإنترنت) وعلى كل المستويات بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.69) كما أشارت النتائج أيضاً بأن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون على أن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.72). كما أشارت النتائج أيضاً بأن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة على ضرورة توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة في إثراء المعرفة بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.65). كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من القادة الأكاديميين المشاركين في الدراسة حول واقع تطبيقات إدارة المعرفة، ومعوقاتهما والمقترحات المقدمة للتغلب على تلك المعوقات تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، المنصب الإداري، وسنوات الخبرة بالجامعة. أما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث هي: ضرورة أن تتيح إدارة الكلية فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء من أجل تطوير عمليات إدارة المعرفة بالكلية ككل وتطوير أدوات خزن المعرفة وتبادلها وتشاركها. وضرورة ان تحرص الجامعة على أهمية وجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين وأولئك المنتهية خدماتهم. وأيضاً أوصت على ضرورة أن تحرص الكلية على حل مشكلة غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الكلية. وأخيراً، أوصت الدراسة على ضرورة أن تحرص الجامعة على معالجة ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة، وتوفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة في إثراء المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - القيادات الأكاديمية - كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

تمهيد

إن رؤية المملكة 2030 تمثل إطاراً للتحويل والتغيير نحو مجتمع قائم على المعرفة. وهذا يستدعي مشاركة التعليم العالي في هذه الرؤية من خلال التأكيد على أهمية دور الجامعات كأحد أركان المنظومة التعليمية في تحقيق المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والذي يعد واحد من المحاور الرئيسية في رؤية المملكة 2030. والذي يركز على توفير الفرص للجميع عبر منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل. فما

يشهده العالم من تزايد في حجم المعارف والمعلومات وتحول متسارع نحو الاقتصاد أدى إلى ولادة عصر جديد أطلق عليه "عصر المعرفة"، تحتل فيه المعرفة دوراً متعظماً وتمثل مؤشراً من مؤشرات التقدم والثراء، فأصبحت المعرفة في عصرنا الحالي مطلباً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه. (الوذياني، 2006م) ونظراً لما تواجهه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي من تحولات وتغيرات متسارعة في مقدمتها الثورة المعلوماتية

مشكلة الدراسة

تعد المعرفة من أهم مكونات نجاح وتطور العنصر البشري والمنظمات وخصوصاً عن الأخذ بعين الاعتبار الأسس الفكرية والمنطقية لها والتي يستخدمها الأشخاص في التفكير والمقدرة على الابتكار وخلق القيم المضافة للمنظمة وقدرتها على المنافسة فالتحديات التي يشهدها العالم اليوم والتي تتسم بالسرعة أوجبت أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بالكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والتطور المعرفي لتلك الكفاءات.

حيث تمثل المعرفة وانتاجها ونشرها وإدارتها في الوقت الحاضر القوة الحقيقية لأي جامعة، وتعتبر الجامعة مورداً معرفياً للمجتمع، حيث يشير (أبو خضير: 2009م، ص2) الى ان المعرفة أصبحت تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمات أو فشلها. فلم تعد المشكلة التي تواجه المنظمات كما كانت في السابق مشكلة نقص ومحدودية المعلومات، ولم تعد تقتصر على التعامل الذكي مع الكم الضخم من المعلومات المتوفرة، بل تعدت ذلك وتجاوزته الى كيفية الاستفادة من وسائل وطرق نقل وتخزين وتبادل المعلومات بهدف توظيفها توظيفاً يرفع من مستويات الأداء ويقدم المؤسسات والمنظمات في سلم التنافسية (أبو النصر: 2012، ص75).

فالجامعات بتنظيماتها المختلفة من افضل السياقات واحوجها الى تطبيق ادارة المعرفة، والتي تقوم بدور هام في الارتقاء بالأداء الجامعي وتحقيق اهدافها المستقبلية في ظل التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وانطلاقاً من ان الجامعة مجتمعات قائمة على اساس المعرفة، وتقوم رسالتها على اثراء المعرفة وتنميتها، علاوة على انها زاخرة بكثير من الموارد الفكرية، فالتحدي القائم امامها هو كيفية التعرف على المعرفة الضمنية القائمة في رؤوس افرادها والتي لا يعبر عنها او يتم استعراضها بسهولة وكيفية تحفيز اصحابها على التصريح بها وجعلها اكثر وضوحاً او وصفها بأسلوب علمي ومنهجي منظم ورسمي، ومن ثم احداث تكامل فيما بينها وبين

والتكنولوجيا تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الامثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الالى والشبكة العالمية للاتصالات والانترنت. حيث تعد تلك المعرفة من اهم العناصر الفعالة التي يقوم عليها الاقتصاد الحديث باعتبارها ميزة تنافسية للمنظمات، ولعل الدافع وراء الاهتمام بمستوى المعارف التي يمتلكها الافراد داخل المنظمة هو طبيعة العصر الحديث والذي يتسم بأن كافة الانشطة والخدمات قائمة على المعرفة، أضف الى ذلك ان العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ادت الى حدوث انفجار معرفي، الامر الذي ادى الى الحصول على المعارف دون قيود وشروط تذكر.

فلذلك المعرفة دور حيوي وفعال في نجاح تلك المنظمات حاضراً ومستقبلاً والتي على راسها مؤسسات التعليم العالي، حيث أصبح من الضروري على كافة تلك المنظمات الموجودة الاستثمار في المعرفة والحرص على التقاطها واكتسابها وانتاجها وإدارتها والاستفادة منها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ويعمل على بناء الميزة التنافسية لها، فالجامعة والمعرفة مفهومان متلازمان وهذا ما راه (الثبتي، 2000م) في أن مفهوم الجامعة ارتبط خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة وعلى هذا الأساس ينظر اليها على انها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع وتساعد في عمليات اتخاذ القرارات، وبقدر ما يحتاج المجتمع الى موارد ومصادر طبيعية لبناء كيانه الاقتصادي يحتاج أيضاً الى موارد ومصادر لبناء كيانه المعرفي والفكري وهذه هي وظيفة الجامعة وبذلك تكون الجامعة مصدراً للمعرفة، حيث تستمد هويتها وشرعية وجودها من هذا الدور الهام الذي تقوم به في حياه المجتمع، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسؤولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع. (العبدروس، 2012م).

عليه ... ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في التعليم العالي فإن دور متخذي القرار بالجامعات والمتمثل في قياداتها الاكاديمية يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للجامعة"، وتطبيق منهجية إدارة المعرفة يتطلب مهارات نوعية في الفكر والتقنية والإدارة والسلوك. (البطي 1433هـ، ص105).

الخاص به ، فهي تعد حجر الأساس في تحقيق التنمية بالمجتمع ، والقوة الدافعة لعجلة التقدم في مختلف جوانب الحياة حيث يتميز العصر الحديث بتعدد أساليب المعرفة العلمية وتسارعها ، وسيادة عصر المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي لاستيعاب كافة متغيرات العصر والاستعداد لمواجهةها (الغامدي، 2012، 2).

وبالرغم من أهمية تبني إدارة المعرفة في الجامعات السعودية ، إلا أن المتتبع للدراسات المحلية التي تناولت إدارة المعرفة يجد أنها تشير إلى أن الجامعات السعودية لا تعطي الأولوية والأهمية لإدارة المعرفة ، حيث أظهرت الدراسات ضعف تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل واضح كدراسة العتيبي (1427هـ) ، ودراسة (العنزي ، الحربي، 2015) التي أوضحت بأن الجامعات السعودية لا تهتم بإدارة المعرفة ، ولا تتبع إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ، وهناك ضعف في دعم بيئة العمل التي تواجه الجامعات نحو تطبيق إدارة المعرفة ، كما أشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة الزهراني (1418هـ) والشايع (2011م) إلى وجود العديد من جوانب القصور في تطبيقات إدارة المعرفة مثل غياب استراتيجيات البحث العلمي والتنسيق بين الجامعات ، إضافة ضعف الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ، وضعف الكفاءات الداخلية والخارجية ، وتلبية احتياجات التنمية في المجتمع.

وتعتبر جامعة الملك عبدالعزيز من أكثر الجامعات توجهاً نحو التطوير والأبداع فقد عرف عنها الكثير من المبادرات التطويرية التي تم تنفيذها وتتوجه نحو تحديث وتدعيم برامجها التعليمية والبحثية من خلال مركز استراتيجي لتحقيق رؤية المملكة 2030 ومن أهم أهدافه المساهمة في تحقيق رؤية المملكة، الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالجامعة للوصول إلى التميز في تنفيذ مبادرات البرامج المحققة لرؤية المملكة، العمل على بناء القدرات الذاتية لمنسوبي الجامعة في مجال رؤية المملكة وبرامج التحول الوطني ومجالات التخطيط الاستراتيجي المختلفة، إعداد الدراسات الاستشرافية ، ولا شك أن هذا التوجه يتطلب من الجامعة أن تكون متمتعة بالكفاءات البشرية الداخلية في وحداتها ومراكزها وإدارتها وذلك حتى تستطيع أن تؤدي أدوارها بفعالية في استمرار جهود التطوير والتحديث بالجامعة.

المعرفة الصريحة للوصول إلى مستويات عالية من الأداء في الجامعة (هاشم، 2005، 15).
فالقيادة بمختلف عملياتها تعد أداة التغيير والتطوير في جميع المنظمات سواء كانت صناعية، أم تجارية، أم تربوية، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال ادخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، أو فيها مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلباً أو ايجاباً. (عبدالهادي، 2012، ص214).

وتعتبر القيادات الأكاديمية في كيان الجامعة المتغير الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تنعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر وجامعة المستقبل. حيث تشكل إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة لتعاضد دورها في تحقيق الميزة التنافسية مما أحدث اهتماماً متزايداً من جانب الجامعات نحو تبني مفاهيمها وتطبيقها، خاصة في ظل التقدم التقني الهائل في ثورة وتقنية المعلومات والتي عززت بشكل أكبر قدرة الإنسان في السيطرة على الطبيعة والبيئة التي تعيش فيها.

عليه ... أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية تطبيق ادارته المعرفة في المؤسسات التعليمية لتحسين قدراتها وتطوير ادائها، والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف، إضافة إلى تحسين عملية صناعة اتخاذ القرارات وزيادة الوعي بجميع أنشطة المنظمة وما يحدث داخلها والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق الميزة التنافسية وتنمية الابداع والابتكار، كدراسة طاشكندي (2007م) والزايدي (2008م) والغامدي (2008م).

ولكي يكون للمعرفة دور إيجابي ومساهمة فاعلة في التطوير والمنافسة ينبغي أن تكون فكرياً ممارساً لدى الأفراد وأداة حاضرة لدى القيادات الأكاديمية، فالجامعات هي المؤسسات القادرة على القيام بجلب وتوليد وتوظيف المعرفة بالشكل الصحيح لأنها تزرع برصيد معرفي هائل ، كما أنها إحدى أهم عناصر منظومة التعليم التي يتم من خلالها بلورة شخصية الطالب وتنميته وتكوين البناء المعرفي والقيمي

العزیز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. حيث يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة نظراً لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة، على اعتبار أنها هي المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها. كما أن موضوع إدارة المعرفة لم ينل الاهتمام الكافي من قبل المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة وكلياتها خاصة على الرغم من أن المعرفة هي مفتاح نجاحها حاضراً ومستقبلاً. وفي ضوء ما سبق حيث تتضح أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة وتتمثل في :

- كون هذه الدراسة على المستوى العلمي تتطرق لموضوع إدارة المعرفة (مفاهيمها، أهميتها، عملياتها، متطلباتها) الذي يعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تبنيها وتطبيقها.

- تناول الدراسة لموضوع إداري حديث له أثر في تحسين الأداء الإداري بالكليات في الجامعة.

- تتناول الدراسة الحالية آراء فئة مهمة ولها دور رئيسي في تطور وتقدم الجامعات من خلال الكليات بها، ألا وهي القيادات الأكاديمية بكلية الآداب العلوم الإنسانية بجامعة الملك عبدالعزيز.

ثانياً: الأهمية العلمية للدراسة وتتمثل في :

- على المستوى التطبيقي، فإن الأجدد بالجامعات ومن ثم الكليات أن تعطي اهتماماً أكبر لإدارة المعرفة فيها لأنها المورد الأكثر وفرة نسبياً من الموجودات المادية. حيث تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تساعد المسؤولين عن وزارة التعليم العالي في المملكة من خلال التعرف على مواطن القوة أو الضعف في تطبيق إدارة المعرفة في الكليات بالجامعات السعودية، والعمل على تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف فيها.

- كما تساعد هذه الدراسة أيضاً في إيجاد الحلول والمقترحات لبعض الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر قيادات أكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز.

- يتوقع أن تقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات للقيادات الأكاديمية بالكليات والعديد من كليات الجامعة وجامعة الملك عبدالعزيز كونها المؤسسة الأم لتلك

مما سبق يتضح لنا أن جامعة الملك عبدالعزيز تعد من الجامعات التي تسعى جاهدة لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الأداء، ومواكبة التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية بما يتماشى مع رؤية 2030 على اعتبارها منظمة معرفية تقوم بدور فعال في تنمية المجتمع وتطويره وذلك من خلال تنظيم المعرفة الضمنية الكامنة في رؤوس الأفراد وتحويلها إلى معرفة تنظيمية ظاهرة و متداولة يمكن الاستفادة منها داخل الجامعة وخارجها، لذا فإن الحاجة ملحة إلى إجراء دراسة علمية تسعى للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والصعوبات التي تواجه تطبيقها، وتقديم المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطبيق إدارة المعرفة وزيادة الوعي بها.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهري الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة على الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

2. ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

3. ما المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها ومقترحات التغلب عليها من وجهة نظر القادة الأكاديميين بكلية الآداب في جامعة الملك عبد العزيز والتي تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، المنصب الإداري والخبرة الإدارية بالجامعة؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها أحد الجهود الرامية إلى دراسة واقع تطبيق واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد

الانشطة الادارية وحل المشكلات وتحقيق رسالة واهداف الجامعة.

القيادات الأكاديمية: القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعة بشكل سواء على مستوى القيادة العليا او على مستوى الكليات والعمادات والاقسام العلمية، وتنفذ اعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعلم العالي. (السلطين: 2014، ص213)

اما اجرائيا فيعرفها الباحث بأنها: الوظائف التي تمثل قمة الهرم في الهيكل الاداري الأكاديمي للجامعة وتشمل العمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الاقسام ومشرفات الاقسام ووكيلة الكلية لشطر الطالبات.

مخطط الدراسة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من المنظمات، التي تسعى إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، ويسير مخطط البحث الحالي وفق المحاور التالية :

- المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.
- المحور الثاني: القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- المحور الثالث: إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية الرأس المال الفكري بالجامعات.
- المحور الرابع: تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

الإطار النظري للدراسة

يسير الإطار النظري للبحث الحالي وفق المحاور التالية :

المحور الأول: الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل إدارة المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة.

اختلف الكثير من الباحثون في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب توسع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته حيث تعكس مراجعة الأدبيات العديدة تباين هذه الرؤى والمفاهيم فيما يتعلق بإدارة المعرفة، وسوف يعرض الباحث بعضاً من هذه التعريفات كما يلي:

الكليات التي قد تساهم في تطوير واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية
2. التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
3. التعرف على السبل والمقترحات التي تؤدي إلى التغلب على معوقات واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

حدود الدراسة

- **الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
- **الحدود الجغرافية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في عام 1441هـ-2020م.

مصطلحات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

إدارة المعرفة: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، والذي يعينها على اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة، وأقسامها ووحداتها المختلفة، الأمر الذي يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء" (القطارنة، ٢٠١١، ٢٣)

اما اجرائيا فيعرفها الباحث بأنها: عملية مستمرة تساعد جامعة الملك عبد العزيز على انتاج المعرفة وتطويرها والبحث عن مصادرها المختلفة من اجل استخدامها الاستخدام الامثل واستثمارها في مختلف

ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة الجماعية لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

• طرح عليان (2008م، ص 139) تعريفاً لإدارة المعرفة بأنها: "الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

• عرف Wig إدارة المعرفة بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات". (الملكاوي، 2007م، ص 74).

• يعرف النعمي (2005م، 148) إدارة المعرفة بأنها: "فرع من فروع التعليم الذي يتناول جميع مظاهر المعرفة ضمن إطار المنظمة، بما فيها عملية إيجاد المعرفة، وتصنيفها وتنسيقها وتوزيعها بالشكل الذي يعزز من حالة التعليم والإبداع لأفراد المنظمة؛ وعليه فإن إدارة المعرفة عملياً تشمل كلاً من الأدوات التقنية والطرق التقليدية الروتينية على شكل أجزاء مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض".

• يعرف الصباغ (2002م، ص 42) إدارة المعرفة بأنها: "فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة، والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما (والمنظمة في هذا السياق تعني أي تنظيم في المجتمع). وموارد المعلومات هذه قد تشتمل على قواعد البيانات والوثائق، والسياسات والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال منتسبي المنظمة وأفرادها".

ويتضح للباحث أن كلاً من التعريفات السابقة تشير إلى أن إدارة المعرفة بأنها عملية خلق وتوليد قيمة

• تعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية منهجية لاستقطاب المعرفة وخزنها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تدأببية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار". (الجنابي، 2013م، ص 66).

• عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية على قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات عبر الملموسة بالدرجة الأساس". (البغدادي والعبادي، 2010م، ص 250).

• عرفت إدارة لمعرفة بأنها: "كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواء أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة". (الكبيسي، 2009م، ص 576).

• تشير إدارة المعرفة إلى الجهود المنهجية والمتعمدة التي يقوم بها القوى العاملة في المؤسسة لإدارة المعرفة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة واسعة من الوسائل والتي تشمل وسائل مباشرة من خلال استخدام أنواع معينة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك وسائل غير مباشرة من خلال إدارة العمليات الاجتماعية، وهيكلية المنظمات بطرق معينة، واستخدام ثقافة معينة، أو إدارة ممارسات الأفراد" (Hislop, 2009: 59).

• إدارة المعرفة هي: تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة" (الصباغ، 2008: 6).

• تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (عليان، 2008: 139).

• أشار كلا من العمري والسمرائي (2008م، ص 198) إلى أن ستيف Steve ذكر إن إدارة المعرفة تعني "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا، تتعلق بإيجاد وجمع

تميزت إدارة المعرفة بالعديد من الاهداف والتي أوجزها الباحثون والمهتمون بإدارة المعرفة في عدد من الدراسات، على النحو الآتي:

- جمع المعرفة من مصادرها المختلفة وتخزينها وإعادة استخدامها.
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانيات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها من خلال الذكاء البشري.
- خلق قيمة الاعمال من خلال التخطيط لها والجودة وادارة العملاء وتقييم الانتاج. (كرامي وقربوعي، 2010)
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها الى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية الى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وانشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفي المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤذي الى نقص كفاءتها او هدر وقتها واموالها.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والاساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

مضافة، من خلال استفادة المؤسسة لما تملكه من موارد معرفية، ولا يتم ذلك إلا عن طريق ضرورة إحداث التكامل بين الأفراد من جهة لأنهم يمثلون قلب إنشاء المعرفة من خلال تعلمهم وعلاقتهم فيما بينهم والتقاسم في معلوماتهم وخبراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تحول المنظمات إلى إدارة المعرفة وإلى زيادة الاهتمام بها، ويمكن أن نلخص هذه المبررات بالآتي:

1. أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديدة.
 2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفضائيات والشبكة العنكبوتية.
 3. إمكانية قياس المعرفة ذاتها، وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المنظمة.
 4. إدراك أساق المال والأعمال العالمية أن المعرفة (التي تعتبر من أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
 5. تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
 6. إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
 7. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر، مما يجعل إدارتها عملية معقدة، من ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.
 8. التغير الواسع المتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
 9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خصوصاً في مجالات التنافس والإبداع والتجديد. (السحيمي، 2009م، ص 1634).
- أهداف إدارة المعرفة.**

عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي، 2005، ص42).

خصائص إدارة المعرفة.

تتميز إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص والتي أوجزها الباحثون في عدد من الدراسات والبحوث العلمية، على النحو الآتي:

- المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة.
- القدرة العالية على الابتكار، وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية، وغير معرفية جيدة.
- ارتباطها بالذكاء والقدرة الابتكارية، وبالخيال والوعي بأهمية الاختراع، والمبادرة الذاتية الجماعية، لتحقيق ما هو أفضل وأرقى.
- العمل على تكوين وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية. (زين الدين وعبدالقادر، 2006م، ص39).
- تكوين واستنباط المعرفة، فهي تعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات، سواء كانت ضمنية أو صريحة.
- استرجاع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، والبحث عنها خلال الروابط والوثائق ذات الصلة.
- إتاحة المعرفة طبقاً لخبرات المستخدمين، واحتياجاتهم، ومصالحهم.
- تقييم المعرفة الصريحة والضمنية، وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الاهتمام برأس المال الفكري بالمنظمة باعتباره مصدراً للميزة التنافسية.
- المحافظة على المعرفة للمشاركة بها على مستوى أفراد المجموعة، لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة فعلياً، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتقييمها.
- أداة المنظمات الفاعلية لاستثمار رأس مالها الفكري، وذلك بتسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المحتاجة إليها.

■ الاسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. (علي، 144، 2013-145).

أهمية إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة فكراً حديثاً من الأفكار الإدارية المعاصرة، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها ذات أثر فعال في نجاح المنظمات، باعتبارها أحد المكونات الجوهرية اللازمة لرفع مستوى الأداء بها والمساهمة في تحقيق أهدافها المرغوبة وضمان استمراريتها في مواجهة التحديات المختلفة، وذلك من خلال التركيز على المعرفة باعتبارها أحد الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، كما يتضح أثرها ونتائجها على المدى البعيد، ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تحسين عمليات اتخاذ القرارات.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وان الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الأخذ بالازدياد. (حجازي، 35، 2005-36).
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غي المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من خلال تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغي الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التطبيقية سهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها

2. قدرة الإدارة على تقديم الحوافز والعوائد للعاملين الذين يدعمون مشاركة المعرفة في المنظمة.
3. قدرة الإدارة على دعم وتشجيع التفاعل بين العاملين ودعم الابتكار والإبداع.

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

1. تقسيم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمات.
2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة.

3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.

● **البيئة المادية:** هي كل ما يتعلق في تصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك كثيراً من الدراسات وجدت أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعقدتها المنظمات بدلاً من العلاقات الرسمية.

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

● **المعرفة المشتركة:** تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب الخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات خلق معارف جديدة، مما يزيد الابتكار في المنظمة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

يجب على المنظمات أن توفر المتطلبات والمقومات الأساسية لكي تصبح قادرة على تطبيق أنظمة وبرامج وتطبيقات إدارة المعرفة وهي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية: وتتمثل في الحاسوب أو البرمجيات الخاصة بذلك، كونها تؤدي دوراً هاماً في أنظمة المعرفة من خلال

■ تهيئة تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات.

■ تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة؛ بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية. (السحيمي، 2009م، 7)

وظائف إدارة المعرفة.

تقوم إدارة المعرفة بدور مهم في نجاح المنظمات الحديثة، فنستطيع القول إن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة، ومن ثم عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، وقد لخصت وظائف إدارة المعرفة بما يلي:

1. الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تشجع على توليد وتقاسم المعرفة واستخدامها.
4. توفير السبل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها حتى تكون قانونية وأخلاقية.
6. توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة. (عليان، 2008م، ص 160).

عناصر إدارة المعرفة.

تعد عناصر المعرفة البنية التحتية لإدارة المعرفة التي تحوي على مجموعة من العناصر التي على المنظمات الاهتمام بها وهي ممثلة في الآتي:

● **الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة وبين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعة لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. وهناك بعض العوامل التي تمكن العاملين من فهم ثقافة المنظمة وأهميتها في دعم إدارة المعرفة في المنظمة وهي:

1. قدرة الإدارة على دعم عمليات تطبيق المعرفة في جميع مستويات المنظمة.

قدرتها على جمع وتخزين وتنظيم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوزيعها.

2. توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعد من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها، وهم يعرفون بأفراد المعرفة الذين يقع على عاتقهم القيام بالنشاطات اللازمة لإدارة المعرفة.

3. الهيكل التنظيمي: يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، لذلك لابد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وكذلك إدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

4. العامل الثقافي: حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة بإنتاجها وقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في إدارة المعرفة وإنما تلعب الثقافة الفردية والمؤسسة دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك.

5. الالتزام الاستراتيجي المستدام: بمعنى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ومن الأفضل هنا إنشاء وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة ويتولاها (مدير المعرفة) مهمتها تسهيل الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك. (عليان، 2008م، ص 168).

معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

هناك عوامل قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومن المهم العمل على تجنبها وقد حدد كل من Fahey & Prusak بعضاً من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي:

1. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم.

2. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.

3. عزل المعرفة عن استعمالاتها.

4. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر.

5. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي والمعرفة الجديدة. (السحيمي، 2009م، ص 1640).

6. المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة ويكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي.

7. الجهل بأهمية نقل المعرفة بعدم الاهتمام بالتطوير الذاتي وعدم رصد المعارف المهمة والظاهرية والضمنية.

8. عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى الحد من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة وضرورة توفير نظام لها. (القحطاني، 2009م، ص 1695م).

عمليات إدارة المعرفة.

المتتبع لإدارة المعرفة وعملياتها في المنظمات يلحظ انه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على عدد وترتيب عمليات ادارة المعرفة، فهناك عدة نماذج لعمليات ادارة المعرفة التي قدمها المختصون والمهتمون في مجال ادارة المعرفة، ويمكن تناول خلاصة الافكار حول عمليات ادارة المعرفة والتي تتناسب مع طبيعة المنظمات فيما يلي:

1. عملية انتاج المعرفة واكتسابها

(Knowledge Generating) يقصد بها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة بأسلوب ابداعي بمعنى القدرة على تطوير أفكار وحلول يتحقق من خلالها مزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة، ولتحقيق ذلك لابد ان تقوم المنظمة باستقطاب المبدعين والمتميزين من خلال التعاون والشاركة المؤسسية الداخلية والخارجية وتتمثل في كل الاجراءات التي تسعى المنظمة ، من خلالها ، الى انتاج المعرفة والحصول عليها ، سواء كانت ما بين المعرفة الضمنية او المعرفة الصريحة، كما تشير الى مدى قدرة المنظمة على الانتاج الابداعي.

(الهادي، 2015، ص 762)

تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة". ويضيف حجازي بأن عملية التشارك بالمعرفة تعتبر المرحلة الثانية حيث يأتي قبلها عملية نقل المعرفة، لأن عملية نقل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة. (حجازي، 2005م، ص 98).

(67)

4. تطبيق المعرفة (Knowledge Application) ويقصد بهذه المرحلة جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. أي أن تلك المرحلة هي مرحلة الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وإدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الأداء عن طريق تطبيق المعارف القائمة على المواقف المختلفة، وتتوقف عملية الاستفادة من المعرفة على درجة توافق المقدمة مع متطلبات الاستفادة منها، ومدى ملائمتها للأهداف التنظيمية، ومما هو جدير بالملاحظة أن تطبيق المعارف القائمة يساعد على توليد معارف جديدة وتحديث المعارف القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات. (المطيري، 2014، ص 54). ومن المهم تطبيق المعرفة بشتى أنواعها في مجالات مختلفة لتحسين الأداء، وصنع القرارات، وحل المشكلات، والتخطيط، وغيرها من المجالات. (العلي وآخرون، 2006م، ص 297).

أبعاد إدارة المعرفة.

يرى الكريمين (2014، ص 70) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي:

1. البعد التكنولوجي: ويعني محركات البحث والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز عن طريق امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

2. البعد التنظيمي واللوجستي: ويعني الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها ومعالجتها وإعادة استخدامها، ويتعلق

2. عملية خزن المعرفة (Knowledge Storage

تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ والاسترجاع والوصول والبحث والإدابة، والتخزين، حيث إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجموعات العمل. (عبيد وربايعة، 2016، ص 817). يشير الكبيسي (2005م، ص 63) (63)، إلى " أن عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل: (الاحتفاظ، الإدابة، إمكانية الوصول أو الاسترجاع). وقد أشار (العمرى والسامرائي، 2008م، ص 206). (64) إلى ما يفيد به ألافى وليدينير من أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات عديدة، والمعرفة في الذاكرة تأخذ أشكالاً مختلفة منها:

- الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزن في قواعد البيانات الإلكترونية.
- المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة.
- المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة.
- معرفة الأفراد المكتسبة وشبكات العمل.

3. نقل المعرفة (Knowledge Transfer

أحياناً يطلق على هذه المرحلة توزيع المعرفة، نشر المعرفة، تبادل المعرفة، تقاسم المعرفة، وكل هذه التسميات تعني إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين وهذا يعتبر أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، يؤدي هذا إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها وبالتالي تحقق المصلحة العامة والكلية للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار أنه توجد أجزاء معرفة ذات حساسية والتي قد تضر بمصالح المنظمة إذا اتاحت لجهات منافسة لها وعليها أن تضع القواعد والإجراءات التي تضمن سرية هذه الأجزاء دون الإخلال بمبدأ شفافية المعرفة وإتاحتها للتوزيع تحقيقاً للمصالح العام للمنظمة. وقد طرح حجازي تعريف نقل المعرفة من قبل كواكيس 2003، Coakes وهي: "الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة: وهي

تستمد القيادة الأكاديمية بالجامعات أهميتها من العنصر البشري الذي يمثل محور الاهتمام بالجامعة وأهم مورد من مواردها التي تسهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره، ولضمان الاستفادة القصوى للجامعة من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان استمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (المغربي وآخرون، 1995، ص 163).

وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة الأكاديمية بالجامعة من تحفيز العاملين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن أساس وجود المؤسسات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السلمية القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للعاملين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليل التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف التنظيمية وتعلتها (كنعان، 1992، ص 86).

وتتجلى أهمية القيادة الأكاديمية بالجامعة كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونه لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو اصلاح حقيقي فيها، وتعد القيادة أكثر أهمية من الوظائف الإدارية الأخرى، التي تمارسها الإدارة على مستوياتها المختلفة، نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه القيادة في تلك الوظائف (سرحان، 1999، ص 193).

وتأخذ القيادة الأكاديمية بالجامعة بهذا المنحى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر للنجاح، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تنتج الاستفادة القصوى من تلك المكونات (القحطاني، 2001، ص 119).

هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

3. البعد الاجتماعي: ويعني تقاسم المعرفة بين الموارد البشرية، وتكوين جماعات من صناع المعرفة وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

يلحظ أن في جميع هذه الأبعاد أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

المحور الثاني: القيادات الأكاديمية في الجامعات.

تعتبر القيادات الأكاديمية هي المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم في المنظمة، لما لها من القدرة على تسخير وحشد الطاقات الموجودة، وتنظيم الإمكانيات المادية وتنسيق الجهود. (القحطاني، 1438).

والقيادات الأكاديمية في الجامعات تكون ممثلة من (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ووكلائها، ورؤساء الأقسام فيها)، وهم غالباً ما يكونون من أعضاء هيئة التدريس، ولهم أنشطة ومهام مختلفة ومتعددة، منها الأكاديمية والإدارية والتربوية، لذلك بات من الضروري السعي باتجاه تنمية مهاراتهم على النحو الذي يمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم، والانسجام مع متطلبات العصر (محجوب، 2004م، ص 87-88).

ويرى الباحث ان القيادات الأكاديمية هي كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل رؤساء الأقسام، مشرفي الوحدات، وكلاء الكليات، عمداء الكليات والعمادات، وكلاء الجامعة.

أهمية القيادة الأكاديمية بالجامعة

يبرز دور القيادة الأكاديمية بالجامعات في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحملها مسؤولية حل التناقضات بالتنظيم الإداري، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتعلتها.

- القدرة أو الكفاءة: كالذكاء المرتفع، والقدرة على التحليل، والقدرة على تقديم الأفكار، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول.
 - صفات جسميّة مناسبة: كالصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، والطول، والقوام المتناسق.
 - التفوق الأكاديمي والمعرفي، وأن تتوفر لديه المهارات العلمية والفنية اللازمة.
 - صفات شخصية: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس.
 - صفات خلقية: كالأمانة، والإخلاص، والكرامة، والابتعاد عن التحيز، والصدق، والفضيلة، والحلم، والقوة الحسنة.
 - صفات اجتماعيّة: أن يكون ديمقراطياً، ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، ويحترم الآخرين، ويؤمن بقدرتهم على التغيير.
- وتمثل القيادة عنصراً مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة؛ فالفائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالفائدة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح وبيان الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة والامكانية على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر (حمودة، 2005، ص 136)

لذا فإن قيادة وإدارة هؤلاء العاملين بكفاءة وفاعلية هي أحد التحديات التي تواجه قيادة المنظمات. إن القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر في طريقة تعامل المنظمة مع إدارة المعرفة، فالقيادة بسلوكياتها تشمل على تحفيز العاملين، وتشكيل أهداف المنظمة، وبناء روح الجماعة، والتأسيس للثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يتوافق مع أهدافها وقيمتها من وقت لآخر. فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يُحتذى به، فإن العاملين

وعليه تكمن أهمية القيادة الأكاديمية بالجامعة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها عملية تدعم القوى الإيجابية في الجامعة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل، وحسم الخلافات والتوفيق بين الآراء.
 - قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارها أهم مورد للجامعة.
 - قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.
 - قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة.
- مما سبق يتضح أهمية القيادة الأكاديمية بالجامعة ودورها في نجاح العملية التعليمية، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، وتساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها واشباعها.
- مهام القيادات الأكاديمية في الجامعات ومسؤولياتهم.**
- يرى العجمي (2008م، ص 69) أن من أبرز المهام الوظيفية للقائد الأكاديمي، ما يلي:
- التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى، والبعيدة المدى.
 - وضع سياسة تعليمية مستعينة فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى.
 - الأيدولوجية، حيث يكون للقائد أفكاراً إبداعية يدعمها إطار علمي.
 - الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد، والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
 - تنسيق الأدوار الاجتماعية، ووظائف الأعضاء في ضوء المعايير السلوكية.

خصائص القيادات الأكاديمية في الجامعات.

للقائد الأكاديمي أدور متعددة ومختلفة، ولكنها جميعها متكاملة ومتداخلة، فهو يتمتع بمواصفات وخصائص خاصة تجعله يتوافق مع هذه الأدوار جميعاً، وقد اتفق العتيبي (2014م، ص 51) على عدة خصائص منها:

في حين ينظر إليه آخرون على أنه الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء عملها بكفاءة وفاعلية، في حين يراه فريق آخر على أنه رأس المال الفكري يجمع بين كل من رأس المال البشري والأصول غير الملموسة بالمنظمات.

أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

يعد تنمية رأس المال الفكري بالجامعات من العناصر الهامة والرئيسية التي تمكن الجامعة من تحقيق خططها ورؤيتها الاستراتيجية فتنمية رأس المال الفكري ليس هدفا في حد ذاته بل أنه وسيلة للارتقاء بالأداء داخل الجامعات والوصول إلى درجة عالية من التميز والابداع، وتتمثل اهم أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات فيما يلي:

- يعمل على تحقيق عائد من الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وتحقيق فعالية التكلفة الجامعية أي تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة.

- يسهم تنمية رأس المال الفكري في مساعدة الجامعة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي لها. (النجار، 2007، 576)
- تمكين العاملين ذوي المعرفة والتحول بعيدا عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية منبسطة تتفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد. (السلمي، 2002، 11-12).

- يعمل على تعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال الجامعة وتنمية الشعور بالذاتية.

- يساعد تنمية رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة الجامعة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.

- يسهم في التحول نحو الجامعة المعرفية، أي جامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات .

- زيادة قدرة الجامعة على تطوير إنتاجيتها وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاطف في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير . (الكثيري، 2013، 149).

لن يكونوا مُحفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة. (الشنطي، 2017، ص438)

فالقيادة تخلق الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بالمنظمة بالمشاركة بمهاراتهم المعرفية، وغرس مهاراتهم المعرفية ضمن مستودعات وقواعد بيانات المعرفة للمنظمة لتصبح متاحة للجميع وتُمكن العاملين حال احتياجهم لها من الوصول السريع إليها ولعل عمال المعرفة بحاجة إلى أمرين هما التعليم الرسمي للعاملين ومواصلة التعلم والتدريب أثناء الحياة الوظيفية لتحديث هذه المعارف. فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو تطوير قدرات الآخرين وتعليمهم وتدريبهم على اكتساب المعرفة اللازمة وتبادلها فيما بينهم.

إن عمليات إدارة المعرفة لا تُدار بالطرق التقليدية التي تتصف بالرقابة الشديدة وبالتحكم غير المبرر بالمعلومات، بل على العكس تحتاج إلى مداخل حديثة للقيادة تُشجع العاملين على التجريب، وتزويدهم بالمصادر اللازمة، وتقويض الصلاحيات، والاحتقال بنجاحاتهم والاحتفاظ بهم، على خلاف القيادة غير الأخلاقية وغير المؤهلة فهي تعمل على تآكل جسور الثقة الموجودة بين العاملين. إن القائد يتحدى الوضع الراهن ويعمل على خلق رؤية مستقبلية مشتركة، ويلهم العاملين على فهمها ومعرفة كل عامل دوره ومساهمته في تحقيقها. كما أن القيادة تُشجع على العمل الجماعي، وإعادة التفكير بالافتراضات الأساسية المُسلم بها، وأخذ المخاطرة الذكية، والنظر للمشكلات من زوايا عديدة مما يعمل على تجاوز الحدود التي تعيق تعلم ومشاركة العاملين بخبراتهم داخل المنظمة. (الشنطي، 2017، ص440)

المحور الثالث: إدارة المعرفة مدخلاً لتنمية لرأس

المال الفكري بالجامعات.

مفهوم رأس المال الفكري.

تعددت وجهات النظر الباحثين حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم التي ظهرت في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن بدأ الاهتمام بها في مطلع القرن الحادي والعشرون، وهو من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة الذي يتوافر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة (الهالي، 2011، 19).

وابتكار منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل (القرنى؛ والعتيقى، 2012، 257).

• تتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي، حيث يمثل القوى الفكرية العلمية القدرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية، كما أنه أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال الجامعات، لأن العقل البشري هو الذى يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة ومن ثم إحداث التطوير والتنمية المستدامة وملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة من معطيات البيئة المعلوماتية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الفكرية بالجامعات (الزهيري، 2012، 20).

• تحديد القيمة الحقيقية للجامعات والتي تكمن في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، والقدرة على توظيف المعارف الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق التميز في الأداء، فتنمية رأس المال الفكري وتلبية متطلباته وتحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات يعد محددًا أساسياً لأداء ونجاح الجامعات. (مرسى، 2012، 88)

• يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للجامعات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في مختلف المجالات، كما أنه مصدر رئيسي للابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للجامعات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من الفوائد التي تنعكس على الجامعات عند تبنيها التوجه نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وتعظيمه باعتباره الفئة المميزة بالجامعات بما يمتلكونه من قدرات عقلية ومعارف تمكنهم من المساهمة في تطوير المعرفة من خلال إنتاج المعارف الجديدة وتطبيقها في مختلف المجالات مما يسهم في تقدم المجتمع وتطوره.

إدارة المعرفة مدخلا لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

لم تعد المعرفة أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في الجامعات فحسب، بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة، ومن ثم كان لا بد على الجامعات الساعية إلى الريادة من التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والمتمثلة في رأس المال الفكري، والتخلص من عبء امتلاك

واخيراً يمكن القول إن تنمية رأس المال الفكري من شأنه أن يحقق العديد من المكاسب للجامعة، ومن شأنه أيضاً الاهتمام بالثروة المعرفية بها والسعي المستمر إلى تطويرها من أجل الحصول على مخرجات تعليمية أكثر تميزاً وقدرة على مواجهة التغيرات المعرفية المستمرة في عصر يتسم بالتغير المعرفي السريع، كما يساعد تحديد أهداف تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في تحديد الآليات الاستراتيجية والخطوات الإجرائية الفاعلة التي من شأنها أن تسهم في تطويره وتنميته والارتقاء بجودة التعليم في جميع مراحله.

أهمية تنمية رأس المال الفكري بالجامعات.

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيس التي تستطيع من خلاله الجامعة تحقيق التميز الأكاديمي، حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خالقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلى للمنظمة، ومن ثم يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

• مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالجامعات، فبقاء واستمرار الجامعات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري (السوهو، 2011، 18).

• تتمثل أهمية رأس المال الفكري المتاح في الجامعة في قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تتمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاته.

• نشر المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي بهدف توجيه أنشطتها المختلفة وتوجيه عملية الإنتاج والابتكار المستمر للمعارف مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعي.

• تتركز قيمة المعرفة المتاحة للجامعة في كونها الأساس للنشطة إنتاج الثروة من خلال التطبيق العملي للأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء الجامعة لوظائفها، وإنتاج

- تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
- تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت إلا أنهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة.

- تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

- تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعامل مع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

- إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء والتطور في المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل. (مجلخ، ٢٠١٠: ١٤١)

وتؤثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في المنظمة بطرق مختلفة، **فالطريقة الأولى** تمكن إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. وبالتأكيد إن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، **والطريقة الثانية** التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على

الأصول المادية الملموسة، وفي هذا السياق يتبين أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تيسيرية ذات أهمية بالغة فهي تتضمن عمليات تشخيص ونشر وتخزين المعرفة وتوليدها ضمن حقل الجامعة، ومن ثم فهي تحتاج إلى وجود التكنولوجيا الحديثة والوسائط الرقمية التي تساعد في تحويل المعارف بالجامعات وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في رأس مالها الفكري، وبالتالي على الجامعات تثمين معارفها إذا ما أرادت تنمية رأس مالها الفكري حيث لا يمكن الاستفادة منه إذا لم توفر الجامعات نظاماً جيداً لإدارة تلك المعرفة ونشرها وتعميم الاستفادة منها بشكل دوري (موسى، 2008، 11).

وتسعى الجامعات نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، حيث تساهم إدارة المعرفة وعملياتها في إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال، فهو منتج لأبد أن تحرص الجامعات على كيفية امتلاكه وقياسه استناداً إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته بشكل فعال وإدارة المعرفة هي السبيل لمسيرة الثروة المعرفية، وينتج عن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري في ضوء مدخل إدارة المعرفة تحقيق الأهداف الخاصة بالمجتمع الجامعي، فالحكمة هنا ليست بامتلاك رأس مال فكري وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهي الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة معرفة كفؤة، تعرف كيف تترجم الأصول المعرفية إلى الواقع العملي. (أيت طالب، 2016، 25) فرأس المال الفكري يتم توظيفه بشكل جيد من خلال مدخل إدارة المعرفة والتي تساهم إسهاماً مباشراً في إدارة الأصول المعرفية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

فوائد تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء إدارة المعرفة

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموارد البشرية في المنظمة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءة المنظمة. حيث تعمل إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الفكري في المنظمات من خلال ما يلي:

داخل المنظمة مثل التشارك، التذويت، ... بمثابة نشر للمعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد حيث ينعكس ذلك إيجاباً على الكفاءات.

وتساعد المعرفة في جعل رأي المال الفكري يساهم في بناء الاستراتيجية وتنمية وتطوير الأداء والقدرات التنظيمية مثل زيادة قدرة المنظمة على الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق المتنوعة بسرعة وبناء الجودة في المنتجات والعمليات بحيث تكون هذه القدرات مميزة وفريدة ويصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

ولكي تزداد إيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية فيجب على المنظمة أن تتبع الآتي:

1. تشجع الأفراد على الإبداع وتقديم أفكار وحلول جديدة.
2. بناء فرق عمل متماسكة ومتكاملة.
3. مشاركة العاملين في إنتاج استخدام المعرفة.
4. الاعتماد على برامج قوية للتدريب تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأهيلاً على التفكير والإبداع والتقييم الذاتي.
5. التكامل بين فرق العمل، المشروعات التنظيمية للإبداع والابتكار خاصة المبنية على قدرات ومؤهلات الأفراد ومشروعات حقوق الملكية.
6. استخدام الحوافز والمكافآت والاستقلالية والمشاركة في خلق المعرفة وتوزيعها واستغلالها مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وهذا يحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو تحقيق التميز التنافسي.

(جاد الرب، 2006، ص269).

دور الجامعات في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

حيث أشارت (رولا محمود، 2019) إن الجامعة من الناحية النظرية لديها القدرة على تنمية رأس المال الفكري وتطويره بصفة مستمرة، فمن المفترض أن تتمكن الجامعات من إدارة رأس المال الفكري بكفاءة وتحوله إلى ميزة تنافسية وقيمة مضاعفة للجامعة تستفيد منها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال مدخل إدارة المعرفة، أما من الناحية العملية فيلاحظ أن هناك تفاوتاً بين الجامعات حول مدى استثمارها لرأس مالها الفكري، فهناك جامعات عالمية حققت السمعة والاسم العريق وشكلت مركزاً لاستقطاب المتميزين ليس على الصعيد المحلي ولكن على الصعيد الدولي، ولديها عاقلة مستمرة وإيجابية مع

بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات. (محمد، 2015، ص30)

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث إن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على رأس المال الفكري ومن أهمها:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضاً العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوماً لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل..

(محمد، 2015، ص30-31)

إن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً في هيكلة منظمات المستقبل، وتؤثر إيجاباً في تنمية الكفاءات خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة، إذ تعتبر العمليات التي أبرزها "تاكيشي ونوناكا" في إدارة المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة من العمليات الهامة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة من الضياع ومن ثم تدوينها وحفظها في العديد من الصور، فهناك حفظ المعارف في الصور الرقمية من خلال الأجهزة الإلكترونية الحديثة، وال يلغى ذلك حفظها في صورة ورقية، ويتضح دور الجامعة في تنمية رأس الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة:

- بناء المستودعات المعرفية الرقمية.
- إنشاء قواعد المعرفة.
- المكتبات.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية نشر المعرفة:

تعد عملية نشر المعرفة من العمليات الهامة في إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بالجامعات، فنشر المعرفة هو الخطوة التالية لتوليد المعارف حيث أنه ليس هناك فائدة من توليد المعارف إذا لم يتم نشرها في الأوساط التعليمية والمجتمعية حتى يمكن الاستفادة منها، وتقوم الجامعة بدور فاعل في عملية نشر المعرفة، من خلال الآتي:

- الاهتمام بالنشر العلمي.
- الإنتاج المعرفي الأكاديمي
- الاتصال العلمي والأكاديمي.
- تسويق البحوث العلمية.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تطبيق المعرفة :

وتعد تلك العملية هي المحصلة النهائية لتوليد المعرفة ونشرها، حيث تشير تلك العملية إلى الإفادة من المعارف في الواقع العملي المعاش، فهي العملية الحاسمة بالنسبة للجامعات فال نشر للمعرفة بدون تطبيق لها وتوظيفها لخدمة المجتمع، وتقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتم تطبيق المعرفة بالجامعات بداخلها:

- دعم المشروعات البحثية التنافسية.
- دعم حاضنات الأعمال البحثية.
- إنشاء بيوت الخبرة العلمية (رولا محمود، 2019، 45-46).

المحور الرابع: تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات. مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات.

عرفها المليحي (2010) بأنها الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار أصولها

المستفيدين، من خدماتها البحثية والاستشارية كما أن لديها القدرة على إعادة تنظيم الهياكل والبنى بما يتواءم مع المتغيرات العالمية، لذا فهي في موقع الريادة بما حققته من مزايا تنافسية (دانيال، 2006، 94 - 97)

ولقد حددت الأدبيات دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري، حيث تستطيع الجامعة أن تسهم في تنمية رأس المال الفكري بها والاستثمار فيه في ضوء العمليات الخاصة لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة واكتسابها، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ويظهر دور الجامعات وذلك على النحو التالي :

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تشخيص واكتساب المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة واكتسابها من العمليات الهامة في إدارة المعرفة والتي يتم من خلالها تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو قائم بالفعل وبين ما يجب أن يكون بداخل الجامعات، كما تتضمن أيضا محاولة الحصول على المعارف من خلال المصادر الخارجية والداخلية، ولكي يتحقق ذلك يلزم على الجامعة القيام بمجموعة من الأدوار أهمها:

- تنمية الحركة العلمية والثقافية.
- تأهيل القوى البشرية المتخصصة.
- دعم المعرفة متعددة التخصصات.
- تنمية الجدارات المعرفية.
- التمكين المعرفي (رولا محمود، 2019، 42-44)

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية توليد المعرفة:

تتضمن عملية توليد المعرفة بالجامعات قدرة الجامعة وأفرادها على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل وتسهم في البناء المعرفي، حيث تقوم الجامعة بمجموعة من الأدوار حتى يتسنى لها توليد المعارف وهي كالاتي:

- التوأمة الأكاديمية.
- التحول إلى منظمات معرفة.
- التحول إلى منظمات تعلم.

■ دور الجامعة في تنمية رأس المال الفكري في ضوء عملية تخزين المعرفة:

- تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين.
- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها.
- استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية

ويرجع الباحثان سبب الاختلاف في تحديد مجالات تطبيق هذا التوجه الإداري الحديث في مؤسسات قائمة أصلاً على المعرفة إلى قلة التأطير النظري في هذا الموضوع وتركيز الاهتمام في ميدان الممارسة على العملية التعليمية باعتبارها مهمة الجامعة الأساسية إلا أن المؤسسة الجامعية كل متكامل لا يمكن فصل بعد منها عن أبعادها الأخرى فلا يمكن أداء العمل الأكاديمي من دون تنظيم وإدارة ولا يمكنها أن تؤدي وظيفة البحث العلمي وتهمل وظيفة التدريس ولا يمكن أن نتحدث عن جامعة بدون وسائل وتجهيزات طلبة وأساتذة ومناهج تدريس ... الخ.

فالمؤسسة الجامعية تحتاج لتطبيق المعرفة في جميع محاور نشاطها من تعليم وبحث علمي وخدمة للمجتمع وتحتاج إلى إدارة المعرفة لتحسين أداء أعمالها الإدارية الأكاديمية ويمكنها أن تطبق إدارة المعرفة لتحسين مستوى مخرجاتها وللتخطيط الاستراتيجي الجيد ولاتخاذ القرارات المناسب في شتى المجالات.

أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

تظهر أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة من خلال تحسين الإبداع داخل المنظمة، وزيادة الإنتاجية وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وزيادة مستوى التعاون بين الأفراد بصورة أفضل، كما أنها تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح، وتنسيق الأنشطة ومنع ازدواجيتها وتكرارها.... الخ

فإدارة المعرفة من الأفكار الحديثة في الفكر الإداري، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها ذات أثر فعال في نجاح الجامعة، باعتبارها أحد المكونات الجوهرية اللازمة لرفع مستوى الأداء بها والمساهمة في تحقيق أهدافها المرغوبة وضمان استمراريتها في مواجهة التحديات المختلفة، وذلك من خلال التركيز على المعرفة باعتبارها أحد الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، كما يتضح أثرها ونتائجها على المدى البعيد، وهذا بصفة عامة أما على صعيد المؤسسات

وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في القواعد والبيانات الخاصة بها مما يؤدي إلى جودة الأداء وتزايد إنتاجية ككل.

وأضاف بن شارف (2017) تعريف لإدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية على أنها:

جميع العمليات التي تقوم به مؤسسات التعليم العالي للحصول على المعرفة المطلوبة والمناسبة ومن ثم تصنيفها، تنظيمها، تخزينها ونشرها وإتاحتها لجميع منسوبي الجامعة وذلك لاستخدامها في تحسين الأداء الجامعي بجميع جوانبه، تحسين نوعية التعليم الجامعي، وتحقيق التميز البحثي، وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

فيقصد بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة لاستثمار المعرفة الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها العاملين في الجامعات والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات.

مجالات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

إن حداثة إدارة المعرفة بالمؤسسات الجامعية كمفهوم وك ممارسة وبالإضافة إلى خصوصية هذا النوع من المؤسسات الخدماتية وتعدد جوانب العمل بها (إداري، أكاديمي) والتعقيدات المرتبطة بمهامها ووظائفها جعل المنظرين يختلفون حول المجالات التي يمكن لهذه المؤسسات أن تطبق فيها إدارة المعرفة لتتمكن من الاستفادة منها.

وفي هذا الإطار تؤكد إيمان خضور بأن تطبيق أفكار واستراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه المؤسسة التعليمية (جامعة، الكلية، المعهد) في تطبيق إدارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها وتنصح بتخصيص هدفا استراتيجياً من ضمن أهدافها الاستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة. (بن شارف، 2017)

أما ميكوليسكا وميكاليكي (Mikulecka&,Mikulecky,2004) فيؤكدوا على وجود خمس احتمالات رئيسية لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات وهي:

- تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.
- استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية.

- مساندة الإدارة في عملية التجدد الفكري من خلال استقبال المفاهيم والخبرات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في العمليات.
- يساهم تطبيق إدارة المعرفة في رفع كفاءة الجامعة في إنتاج المعرفة من خلال عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها الجامعة.
- يمكن أن يساعد تطبيق إدارة المعرفة على الاستفادة من المعرفة وتطبيقها سواء من خلال التدريس للطلاب، أو دعم الممارسة الميدانية في مختلف المجالات التطبيقية.
- يدعم تطبيق إدارة المعرفة تحسين أداء تنفيذ العديد من الوظائف والعمليات الإدارية النمطية التي تتم داخل الجامعة.
- فأهمية إدارة المعرفة تنبع من كونها الآلية التي يمكن من خلالها تطوير بيئة العمل وتدعيم عمليات التعلم التنظيمي بداخلها ونشر ثقافة المعرفة باعتبارها عنصراً يضيف ميزة تنافسية للجامعات، كما أنها ركيزة أساسية في تحسين الأداء بداخلها على كافة المستويات وتساعد في حل العديد من المشكلات التي تواجهها في ظل التغير السريع واللامتناهي في البيئة الخارجية.
- فوائد تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات.**
- يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى الفئات الأساسية التالية: (أبو خضير، 2009، ص 15-17)
- 1. **مجال البحث العلمي ويتم ذلك من خلال:**
 - زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
 - توفير الوقت الكافي في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
 - تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية وتسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.
 - تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي.
 - تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي.
- 2. **تطوير المناهج ويتم ذلك من خلال:**

الجامعية فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها طريقة شاملة وواضحة، تساعد في تطوير أداؤها، وتزويد من عوائدها المادية والمعنوية، كما أنها تساعد الجامعة على:

1. **تحقيق الفعالية التنظيمية ويتم ذلك من خلال:**
 - بناء وتنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل والفعال لمواردها المختلفة.
 - إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد الجامعة على كافة المستويات ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين إنتاجية المنظمة.
 - تهيئة الفرصة لنمو الجامعة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم والتكنولوجيا.
 - توفير المعرفة التي تتناسب مع الموارد المختلفة المتاحة داخل الجامعة وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.
2. **التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية عن طريق:**
 - توفير المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها بشكل أفضل.
 - تكوين واستثمار حصيلة معرفة وثقافات المجتمعات المختلفة.
 - بناء وتنمية قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر.
 - تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة والخلقة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة من جانب آخر.
3. **القدرة على المنافسة البقاء ويتم ذلك من خلال:**
 - تجديد الرصيد المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديد والمتغيرة باستمرار.
 - توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للجامعة وإمكانياتها لبناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية
 - إطلاق الطاقات الفكرية والذهنية للأفراد العاملين بالجامعة على كافة المستويات.

توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.

■ تعزيز قدرة الجامعة على وضع خطة استراتيجية ملبية ومتوافقة واحتياجات السوق للعمل.

■ تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا، مما يساعد الجامعة في التحول إلى منظمات متعلمة وهي تلك المنظمة القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ بأن القيادات الأكاديمية لها دوراً هاماً لإدارة المعرفة في العديد من المجالات التي من الممكن أن تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من تطبيق المؤسسة الجامعية لها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

يحدد (Gill, 2009) ستة متطلبات أساسية لا بد من توافرها مسبقاً للارتقاء بجهود تطبيق نظم وعمليات إدارة المعرفة بالجامعات وهي:

1. تحديد الكفايات الأساسية:

ويشمل ذلك تحلي الجامعة بالوضوح فيما يتعلق بتضمين إدارة المعرفة في بياني رسالته ورؤيتها التنظيمية ومن ثم يجب على الجامعة بعد ذلك تحديد الكفايات الأساسية الواجب توافرها لدى كافة العاملين بها مما يمكنهم من توجيه عمليات إدارة المعرفة بطريقة تدعم قدرة الجامعة على الاطلاع بوظائفها الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

2. احداث التغيير الثقافي:

ويشمل ذلك تحديد خطوات اجرائية معينة يمكن اتخاذها على المدى القصير لتيسير حدوث التغيير في الثقافة السائدة مع الاخذ بعين الاعتبار حقيقة ان تحقيق الاستدامة المستقبلية الطويلة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة تتطلب احداث تغيير جذري ملموس في استراتيجية الجامعة.

3. القيادة الاستراتيجية:

ويشمل ذلك تأكيد على ضرورة نظر الجامعة الى إدارة المعرفة كعملية للتغيير تتطلب توافر دعم مستقبلي وطويل المدى من إدارة الجامعة في الوقت نفسه الذي يتم فيه تزويد هذه القيادة بالمعارف والقدرات والمواد اللازمة وصنع واتخاذ القرار من منظور استراتيجي.

4. بناء الشراكات المجتمعية في الجامعات:

■ تدعيم مستوى جهود المناهج والبرامج التعليمية المقدمة من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.

■ تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج.

■ تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة.

■ تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة لعمليات التدريس والتعليم باستخدام التقنية.

■ تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.

■ سهوله تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من برنامج نتيجة لما وفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسة للربط بين الأفراد.

■ تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب.

■ تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة للأفراد والعاملين بالجامعة.

■ تحسين كفاءة وفعالية نظم الإرشاد داخل الجامعة والدعم الأكاديمي والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى رفع مستوى خرجي الجامعة.

3. الخدمات الإدارية ويتم ذلك من خلال:

■ تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة.

■ زيادة قدرة الجامعة على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات.

■ زيادة قدرة الجامعة على التوجه نحو اللامركزية وذلك بوضع قواعد للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارتها وأقسامها، إعطاء الصلاحية للكلية والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

■ تحسين عمليات الاتصال والاستجابة بين الأفراد والعاملين.

4. التخطيط الاستراتيجي ويتم ذلك من خلال:

■ تحسين قدرة الجامعة على تدعيم التوجه نحو لامركزية التخطيط وعملية صنع القرار.

■ تحسين عملية تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيف عبئ

- إدراك الجامعات بأن المعرفة عامل هام ومؤثر في تحقيق الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر المادية في خلق الميزة التنافسية لهم.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متنوعة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها .
- زيادة الوعي بأن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة التي تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها .

• الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها بصفة مستمرة عن طريق تطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج إدارة المعرفة.

• اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع. (بوعيشة؛ ومنصور، 2012، 13).

• لقد تغيرت طبيعة الاقتصاد من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي، فصناعة المعرفة والإبداع تستهدف تنوير وإثراء العقل البشري وتطويره، وزيادة كفاءة العمل، الأمر الذي زاد من أهمية الاهتمام أرس المال الفكري وما يمتلكه الأفراد من معارف وخب ارت، فجودة المؤسسات تتحدد بقدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها بفاعلية. (المنيع، 2011، 77).

• الاتجاه إلى تحقيق التميز في الجامعات وذلك من خلال هياكل تنظيمية مرنة مبدعة تتحرر من الرتابة في التفكير والعمل، والاستخدام الجيد للتكنولوجيا والإنترنت التي هي العامل الحاسم في إدارة المعرفة بالجامعات في المستقبل.

• الاتجاه إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتمكين الجامعة من المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وذلك من خلال أدائها البحثي والتدريس وإعداد العلماء وتجديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة والتي تعجز عن مواكبة معطيات ومتطلبات الوقت الراهن.

• الاتجاه نحو تطبيق الجودة في الجامعات وتشتمل الجودة جميع جوانب العمل في الجامعة من تشريعات وبرامج علمية وبحثية وهياكل تنظيمية وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي. (معاينة، 2008، 104-105).

تعد في جوهرها مؤسسات تنظيمية لا تعمل في الفراغ حيث ترتبط على نحو وثيق بعلاقات قوية ومتينة مع مجتمعاتها المحلية عبر الدخول معها في علاقة شراكة استراتيجية تعتمد على تبادل المصالح.

5. نظم التقدير والمكافآت:

ومن هذا المنطلق يجب منح التقدير والمكافآت لمساهمات العاملين في تطوير عمليات إدارة المعرفة ارتكازا على دعائم معايير ومؤشرات شرائية دقيقة لأدائهم الفعال في إدارة المعرفة.

6. البنية التحتية الأساسية للمعرفة والتقنية:

وتشير بالأساس الى النظم الغير بشرية التي يجب الاستعانة بها في تيسير مهمة توفير البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة، وعادة ما ترتبط هذه النظم المستخدمة بشكل اساسي بالجانب التقني لإدارة المعرفة على نحو يمكن الجامعات من الاستجابة على نحو أفضل للظروف والاضواح الديناميكية المتغيرة باستمرار في بيئات الواقع.

مبررات التحول نحو إدارة المعرفة بالجامعات.

هناك العديد من الأسباب التي تنحو بالجامعة نحو التوجه إلى تبنى مدخل إدارة المعرفة باعتباره من المداخل الإدارية الحديثة الذي يمكن من خلاله تطوير الجامعة والنهوض بها، ولعل من أهمها اعتبار الجامعات حاضنات للمعرفة وبها العديد من الأفراد الذين يتسمون بأنهم صانعو المعرفة ومؤهلون ومدرّبون على مستوى عال في المجال المعرفي حيث يقومون بتوليد المعارف وتطبيقها في شتى المجالات، ومن أهم المبررات للتحول نحو إدارة المعرفة بالجامعات هي كالتالي :

• تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لمساهماتها الكبيرة في تخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة

• العولمة التي قربت بين المجتمعات بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل المعارف وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير البنية التحتية المناسبة .

• إمكانية قياس أثر المعرفة، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وأصبحت قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .

الحصول على المعرفة وتطويرها وابتكارها وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وكذلك يمكن اكتساب المعرفة الجديدة من خلال الأبحاث والتطوير والتعلم والتفكير والتفاعل الاجتماعي الذي يساعد الأفراد على التشارك في المعرفة الضمنية لأن كفاءة اكتساب المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة على التعلم وإتاحة الاتصالات واللقاءات الجماعية بين حاملي المعرفة (الشريف، 2016، 149).

توليد المعرفة : ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد داخل المنظمة على فهم المعرفة وهضمها جيداً تمهيداً لإعادة تركيبها وإيجاد معارف جديدة، فتوليد المعرفة يعنى عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات وزيادة قدرتها على تحقيق التفوق والإنجاز من خلال تطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورية فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع وعندما يتحقق يصبح بدوره مصدر للمعرفة الجديدة. (طرطار، 2011، 6).

تخزين المعرفة: أصبحت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها هامة جداً خاصة في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدهم، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعد التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وتخزينها عن طريق التدريب والحوار. (حسن، 2008، 28).

توزيع المعرفة : تعد عملية توزيع المعرفة الخطوة الأولى في استخدام المعرفة، ويقصد بها تداول المعرفة المناسبة ونقلها إلى الأفراد المناسبين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة وذلك بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعنى تبادل

● إطلاق الطاقات الفكرية الكامنة لدى العاملين في الجامعات وخاصة أعضاء هيئة التدريس والباحثين باعتبارهم عمال المعرفة الذين يصنعون المعارف.

● الحاجة إلى رفع مستويات الإنجاز الخاصة بالأداء في الجامعات الأمر الذي يساهم في مواكبة المتغيرات والمستجدات. (بطاح، 2017، 320).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من المبررات التي تدعو الجامعة نحو تبني مدخل إدارة المعرفة، فمن خلال إدارة المعرفة تسعى الجامعات لاكتساب الميزة التنافسية التي تؤهلها للمنافسة في المجتمع المحلي والعالمي واكتساب قيمة مضافة من خلال تكريس مناخ تنظيمي منفتح على نشر المعارف وتوليدها في مختلف المجالات.

عمليات إدارة المعرفة بالجامعات.

إن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة ليس لها بداية محددة أو نهاية محددة، وتتشكل من مجموعة من العمليات التي تعد المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها داخل المنظمات، ويقصد بعمليات إدارة المعرفة أنها تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة للمعرفة الخام المتمثلة في المدخلات، وذلك بهدف خلق وإبداع معرفة جديدة معالجة تتمثل في المخرجات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من العمليات هي كالتالي:

تشخيص المعرفة : يعد تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء التشخيص يتم وضع السياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يتم تحديد الفجوة المعرفية، وعملية التشخيص أمر حتمي لأي منظمة حيث تهدف إلى اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم داخل المنظمة تحدد لنا مكان المعرفة في هذه القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن نجاحها مرهون بدقة التشخيص للمعرفة المتوفرة. (الزمطة، 2001، 43-44).

اكتساب المعرفة : تسعى المنظمة إلى اكتساب المعرفة عن طريق المصادر الداخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات والاتصالات والزبائن أو العملاء وعن طريق المصادر الخارجية مثل الخبراء والمستشارين والعاملين الجدد. وتعني هذه العملية

تصل لمستوى مناسب من تطبيق ادارة المعرفة فترة ملائمة. وعادة ما تمر عملية تطبيق ادارة المعرفة بالجامعات عادة بخمس مراحل رئيسية متتابعة منطقيا يشرحها كل من (Chinosky&Carrillo,2007) ذلك على النحو التالي:

1. **مرحلة التدشين:** وتتسم هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- زيادة الوعي بمفهوم ادارة المعرفة وابعاده المختلفة ومضامينه وتطبيقاته العملية
- الاحساس بالحاجة الى تطبيق ادارة المعرفة وتوافر الرغبة والاستعداد للمشاركة في مشاركة المعرفة

2. **مرحلة الانطلاق:** وتتسم هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- صياغة معالم استراتيجية لإدارة المعرفة وتعريفها الاجرائي واهدافها المنشودة بهدف تيسير مهمة بناء الاجماع حولها في الرأي.
- تحديد المعوقات والمخاطر السلبية المرتبطة بتطبيق الاستراتيجية المرسومة وما تتطلبه التغيرات المحتملة مستقبلا.

3. **مرحلة التوسع:** وتتسم هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- زيادة مستويات إدراك أهمية دور ادارة المعرفة، ونظمها، ومبادراتها المختلفة.
- تطبيق مدخل أكثر منهجية، وتنظيما وتغير النظم الادارية المطبقة بما يتناسب مع متطلبات مواجهة التحدي والمعوقات.

4. **مرحلة الكفاءة والفاعلية:** وتتسم هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- تحسين مستويات اداء أنشطة ادارة المعرفة.
- زيادة التركيز على استخدام طرق كمية وكيفية معينة في قياس ومراقبة اداء ادارة المعرفة.
- 5. **مرحلة الاستدامة:** وفي هذه المرحلة تتحقق استدامة اداء أنشطة ادارة المعرفة ويكون من المعتاد تطبيق ممارسة اداء ادارة المعرفة ونشرها وتعميمها على مستوى المؤسسة ككل بحيث تتحول لتصبح جزءا اساسيا لا يتجزأ من داخل المؤسسة الجامعية.

الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد عن طريق اتصالهم ببعضهم البعض، فالمعرفة تنمو عندما يتم تقاسمها واستخدامها. (22، 2005، Dalkir) ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات قد تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالاكتشافات والندوات والحلقات النقاشية ذات الطابع الرسمي والتي تتم في غير أوقات العمل، وقد تؤدي تلك الآليات غير الرسمية إلى فقدان جزء من المعرفة نظراً لعدم وجود الضمانات لأن تنتقل المعرفة من شخص لآخر بالشكل الصحيح، أضف إلى ذلك مدى قدرة المستقبل على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي ، وعلى الجانب الآخر تكون الآليات الرسمية أكثر فاعلية ولكن قد تكون عائقاً لعملية الإبداع والابتكار، لذا يجب الجمع بينهم من أجل زيادة فاعلية نقل المعرفة. (الزمطة، 2011، 44)

تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي بما يؤدي إلى الابتكار، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء والاستشاريين. (هدى، 2013، 28)

والتحدي الذي يواجه المنظمات في العصر الحالي ليس مجرد اكتشاف المعرفة وتحديد لها بالرغم من أهميتهم كعمليات للمعرفة إلا أن الأمر يجب أن يتعدى ذلك لتتحول المؤسسات إلى مؤسسات خالقة للمعرفة، ومن ثم تصل إلى مرحلة كيفية استخدام المعرفة وتفعيلها، والاهتمام بتطبيق المعرفة لتصبح ذات قيمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتطبيق هو غاية إدارة المعرفة وهنا تكمن قيمة المعرفة في التطبيق في مختلف المجالات من أجل الوصول إلى مرحلة أعلى من الكفاءة.

مراحل تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات.

ان تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات التي لم تكن تهتم سابقا بإدارة المعرفة هو عملية صعبة ولا يمكن ان تحدث بشكل تلقائي او سريع. وتحتاج الجامعة لكي

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

إن إدارة المعرفة ومبادراتها لا تعني دوماً النجاح المطلق، فقد يعثر عليها الفشل والإخفاق أحياناً، حيث يرى عليان (٢٠١٢م، ص 417) أن ليس هناك نظام إداري غير قابل للفشل، أو غير مؤكد النجاح .

وقد ذكر الفقيه (2017م، ص ص 408 – 409) أن بعض المهتمين بقضايا التعليم، قد أوردوا عدة صعوبات تحد من نجاح إدارة المعرفة في التعليم، وتعد مؤشراً في الوقت ذاته على ضعف ممارسة إدارة المعرفة في التعليم ومنها ما يلي:

- ضعف البنية التحتية، والإدارة القيادية.
- قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي يجب طرحها وإعلانها.
- الإخفاق في التعاون والشاركة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.

• قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.

• ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها .

• القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.

• الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة، وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطورها.

• تراجع دور المكتبات أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الورقي، في حفظ المعلومات، والمعارف، ونشرها، مما أثر على دورها كمصدر حيوي للمعرفة والبحث العلمي.

• الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات، تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة، هو خلق نتائج يشجع على مشاركة المعرفة والبحث العلمي.

• ضعف فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز على التعامل مع المعرفة الصريحة، فالعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر

كثيرة من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الفرد من مهارات، ومعارف، وتوثيقها، ونشرها، كما أن الأفراد غالباً ما يكونوا أكثر استعداداً لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات، وأقل استعداداً للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين .

وقد أشار همشري (٢٠١٣م، ص ص 144 - 146) إلى مجموعة من الصعوبات كالتالي:

• ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.

• ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة، ومحتواها، ومتطلباتها، وأهمية دورها في المنظمة.

• ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل: الثقافة التنظيمية غير الدائمة، البنية التقنية الضعيفة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.

• إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات، وقواعد المعرفة، والتقنيات ذات العلاقة، أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.

• ضعف تنمية رأس المال الإنساني، وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين والافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.

• ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة، أو حتى عدم توافرها أحياناً.

• عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.

• الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المختصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل، والبحث لدى العاملين في المنظمة.

• عدم وجود خريطة للمعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة تعرف أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها.

• مقاومة العاملين للتغير، لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة. إلى الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة . كما أشار (Coakesm, 2003) إلى أن هناك

مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي: سيطرة الثقافة التي تكبح التشراك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة

المكافئات المجزية للعاملين الذين يقدمون إنجازات معرفية لتحفيزهم على نشر المعرفة، وأن تعمل الجامعة على تسهيل الإجراءات التي تعيق من استخدام المعرفة لحل المشكلات بكل دقة وسرعة.

دراسة العجرفي (2017م) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي " وهدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في جامعة شقراء. وتكونت عين الدراسة من (48) من القيادات الإدارية في جامعة شقراء، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المقارن. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة ذات دور هام في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء، ومن تلك المهارات: مهارات الحوار مع الآخرين، واقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات، ومهارات الاتصال، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط دال وموجب بين إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية.

دراسة المطيري (2017م) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية - جامعة الملك سعود نموذجاً " هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ومعرفة معوقات التطبيق ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة ، وتكونت عين الدراسة من (1400) عضو هيئة تدريس في مختلف الكليات العلمية والإنسانية ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت من اهم نتائج الدراسة: ما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك سعود تمثل في: تستخدم جامعة الملك سعود قواعد البيانات للوصول الى المعرفة اللازمة بسرعة ، كما تسهل الجامعة لمسؤوليها الوصول الى المعرفة المتوفرة ، وتستخدم الجامعة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات. اما ما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود فتمثلت في: ضعف شيوخ ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة، سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.

المعرفة ومحتواها ولدور إدارة المعرفة وفوائدها، الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي، والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء في المنظمة.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات العربية والاجنبية النظرية والتطبيقية وما توصلت إليه من نتائج حول موضوع الدراسة وعرضت الدراسات في كل محور وفق ترتيب زمني تنازلي (من الأحدث إلى الأقدم) على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الدخيل والقرني (2018م) بعنوان " واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود " دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود وعددهم (521) و تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. و لتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد العينة على ممارسة عملية اكتشاف المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.60) وهي درجة عالية، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد العينة على ممارسة عملية خزن المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82) وهي درجة عالية، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد العينة على ممارسة عملية مشاركة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) وهي درجة عالية، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد العينة على ممارسة عملية استخدام المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59) وهي درجة عالية. أما أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة هي العمل على شفافية المعرفة وإتاحتها للعاملين والمستفيدين في جامعة الملك سعود، وضرورة رصد

العزیز من وجهة نظر القيادات الجامعية هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد إدارة المعرفة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل الأكاديمي من وجهة نظر القيادات في جامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار، والعلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار في الجوانب الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك عبد العزيز. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة ممارسة إدارة المعرفة في فاعلية عمليات اتخاذ القرار من وجهة نظر عينة الدراسة كبيرة، ووجود علاقة دالة موجبة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة وبين فاعلية اتخاذ القرار في العمل والجوانب الإدارية والأكاديمية.

دراسة بن زيد (2015م) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد طبقت على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية ممن يحملون الدرجة الجامعية (البكالوريوس فأعلى) بجامعة شقراء واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي شملت (105) فرداً وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها : أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة شقراء ، وأفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على المقترحات المناسبة لتفعيل المعرفة بجامعة شقراء.

دراسة العنزي و الحربي (2014م) بعنوان "معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وأثر كل من الجنس والتخصص على هذه المعوقات، وقد تكونت عينة الدراسة من (655) عضو هيئة تدريس وهيئة معاون من جامعتي أم القرى وجامعة تبوك، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من كلتا الجامعتين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة تكونت من (40) فقرة. وقد بينت نتائج

دراسة السليمي (2016م) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية " هدفت هذه الدراسة إلى تقويم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية، حيث أخذت عينة عشوائية بلغت 130 قيادي من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري لشاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة ، أيضاً ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية ، أيضاً أظهرت النتائج أن هناك بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة لإدارة المعرفة بالجامعة أبرزها الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة ، ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة ، ضعف الانفاق على العمل الإداري بشكل عام ، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية .

دراسة الفقيه (2015م) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية " هدفت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارة جامعة جازان في تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على المقترحات التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة جازان من عمداء الكليات ووكلائهم وعمداء العمادات المساندة ووكلائها ورؤساء الأقسام العلمية البالغ عددهم (111) قائداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان جاء عموماً بدرجة عالية، وأن درجة الصعوبات جاءت بدرجة متوسطة. أما أبرز مقترحات تطبيق إدارة المعرفة فهي: توفير التقنيات الحديثة التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة، ومواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة المعرفة.

دراسة بكر (2015م) بعنوان " إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد

ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (492) فرداً .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: يرى الباحث أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة. ويرى أيضاً أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف. كما يرى أفراد عينة الدراسة أيضاً أنه لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة CHUMJIT (2012م) بعنوان " إدارة المعرفة في التعليم العالي في تايلند" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة للتعليم العالي في تايلند وقد طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في أربع جامعات تايلندية واستخدمت هذه الدراسة المقابلة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الجامعات الأربعة تحاول خلق معرفة جديدة في كل من المعرفة الضمنية والصريحة حيث تم إنشاء طرق جديدة لتحسين التدريس والبحث والإدارة والتخطيط الاستراتيجي. وقد تم تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في مختلف الأقسام والإدارات. وتوصلت هذه الدراسة لوجود تسعة عوامل تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في الجامعات التايلندية ومنها: الوعي بأهمية إدارة المعرفة، نوع القيادة، الحوافز، برامج التدريب، التطوع.

دراسة أرسينجيفس (Arsenijevic, 2011) بعنوان "منهجية لتقييم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" وهدفت إلى تطوير واختبار منهجية شاملة للتقييم تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم قام الباحث باختبار هذه المنهجية من خلال تطبيقها على عينة من كليات الإدارة الحكومية والخاصة في مقاطعة فوبفودينا الصربية، وقد تبنت الدراسة المنهج الاستقصائي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة

الدراسة أن درجة التقدير لمعوقات إدارة المعرفة البشرية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.81) وجاءت بدرجة متوسطة لمعوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية، بمتوسط حسابي (3.62) و (3.55) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (3.66) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس ، ووجود فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص ، وكانت المعوقات أكبر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من التخصصات الأدبية.

دراسة آل عثمان (2013) بعنوان "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير" هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ومعرفة مستوى إدراك العاملين لإدارة المعرفة في جامعة نايف في الرياض، واستخدم عينة بلغ عددها (101) فرداً واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها: هناك بعض المعوقات في تطبيق إدارة المعرفة مثل: انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، المركزية الشديدة، ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تشرف على إدارة المعرفة، وضعف التنسيق بين إدارات الجامعة، ونزلة الأفراد المتخصصين في إدارة المعرفة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

دراسة العتيبي (٢٠٠٧م) بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً مما تملكه الجامعات من رصيد معرفي وفكري ودورها في بناء العنصر البشري كما تهدف أيضاً إلى معرفة أنشطة وممارسات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها

مؤسسات التعليم العالي واعتمدت على المنهج الكمي والكيفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) فردا من الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، وأهم نتائج الدراسة أن تصميم نظام دقيق لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وانتاجيتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجودة خريجها بحيث تتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة من جهات مختلفة والتي ركزت على واقع تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها ظهر العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو الآتي:

من حيث مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة الحالية هم القيادات الأكاديمية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبدالعزيز ممثلين في (عميد الكلية ووكلاء الكلية ووكلية الكلية لشطر الطالبات ورؤساء الأقسام والمشرفات على الأقسام العلمية) ، حيث طبقت دراسة الدخيل والقرني (2018م) على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود ، بينما طبقت دراسة المطيري (2017م) على أعضاء هيئة تدريس في مختلف الكليات العلمية والإنسانية بجامعة الملك سعود ، ودراسة العجرفي (2017م) طبقت على القيادات الأكاديمية في جامعة شقراء، ودراسة السليمي (2016م) طبقت على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى ، ودراسة الفقيه (2015م) طبقت على القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات ووكلائها وعمداء العمادات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة جازان، ودراسة بن زيد (2015م) التي طبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة شقراء، ودراسة بكر (2015م) طبقت على القيادات الجامعية بجامعة الملك عبدالعزيز على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ، ودراسة آل عثمان (2013م) طبقت على أعضاء وعضوات هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي

الدراسة التي تكونت من (450) فردا من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الكليات المذكورة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المنهجية قابلة للتطبيق في جميع مؤسسات التعليم العالي، كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق هذه المنهجية يساعد في التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وفي متابعة تحسينها وتطويرها وأيضا في تحديد نقاط القوة والضعف، ومتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة فولوود وآخرون (Fullwood et al., 2013) بعنوان " تبادل المعرفة بين الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة" هدفت إلى الكشف

عن اتجاهات الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة في تبادل المعرفة ووجهات نظرهم بخصوص بعض العوامل التي تؤثر في أنشطة تبادل المعرفة. وتم تطبيق الدراسة على (230) أكاديميا في (11) جامعة، وتم استخدام استبانة لجمع وجهات نظرهم في تبادل المعرفة والعوامل ذات الصلة، مثل: المكافآت والجمعيات المتوقعة، والمساهمة المتوقعة، والمعتقدات المعيارية عن تبادل المعرفة، والقيادة، والهيكلية، والمنهجية، والانتماء إلى المؤسسة، وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات الأكاديميين نحو تبادل المعرفة إيجابية فيما يتعلق باعتقادهم أن تبادل المعرفة يحسن ويوسع علاقاتهم مع زملائهم، كما يوفر فرصا للترقية الداخلية والتعيينات الخارجية. أما فيما يتعلق بالهيكلية والمنهجية وتكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة، فكانت اتجاهاتهم محايدة نسبيا. كما أن لديهم مستوى منخفضا من الانتماء للجامعة، وتصورات على مستوى عال من الاستقلالية، والانتماء للنظمة.

دراسة راكمريشان وياسين (Ramakrishnan & Yasin, 2012) بعنوان "نظام إدارة المعرفة

ومؤسسات التعليم العالي" ، وقد انطلقت هذه الدراسة من أن نظام إدارة المعرفة يعتبر المفتاح الرئيسي لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، وأن القطاع الأكاديمي لديه فرصا لتطبيق نظام إدارة المعرفة في أداء رسالته وتحقيق أهدافه، وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف الدور الذي يلعبه نظام إدارة المعرفة في

تسعى لدراساتها وباختلاف مجتمع الدراسة، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي وكذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة حيث تم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات في جميع الدراسات وقد استفاد الباحث من الاطلاع على تلك الدراسات في التعرف على موضوع إدارة المعرفة وعملياتها، ودورها في المؤسسات الجامعية وذلك في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وفي بناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج.

إجراءات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يتم تحليل استجابات عينة الدراسة على الاستطلاع الذي تم توزيعه بعنوان "واقع تطبيق ادارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية" وعرض نتائجها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل وتنظيم البيانات. حيث تم اجراء حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل "ألفا - كرونباخ"، وتحليل صدق الاستبانة من خلال مقياس معامل ارتباط "بيرسون". وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت على إجابات عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على خلال استخدم الباحث لمنهج دراسة الحالة، معتمداً على أداة الاستبانة لكونها تأخذ قطاعاً أو حالة في منظمة وتدرسها من كافة الجوانب ذات العلاقة بموضوع واقع تطبيق ادارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، باعتباره المنهج الملائم للدراسة حيث قامت الدراسة الحالية على مسح الآراء للقيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الانسانية، وخطوات الدراسة ستكون على النحو التالي:

1. بناء إطار نظري للموضوع بما يحقق اهداف

(بكالوريوس فأعلى) في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ودراسة العتيبي (2007م) طبقت على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ودراسة العنزي و الحربي (2014م) التي طبقت على أعضاء هيئة تدريس رسميين وهيئة تدريس معاوننة من جامعتي أم القرى وجامعة تبوك. ودراسة دراسة فولوود وآخرون (2013م) والتي طبقت على (230) أكاديميا في (11) جامعة في بريطانيا. ودراسة CHUMJIT (2012م) طبقت على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في اربع جامعات تابندية. دراسة راكمریشان وياسين (2012م) طبقت على جميع الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا.

من حيث الموضوع وهدف الدراسة : اشتركت جميع الدراسات السابقة على أهمية تأكيد أهمية إدارة المعرفة وما تشمله من عمليات اكتساب المعرفة وتطويرها وحفظها واستخدامها ، وأوضحت الدراسات السابقة ان هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة ، والجدير بالذكر ان هذه المعوقات ظهرت مشتركة في اغلب الدراسات رغم اختلاف بعض الظروف المحلية في كل قطر عن الآخر وفي كل جامعة عن الجامعة الأخرى ، حيث تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الانسانية ، والصعوبات التي تواجه تطبيقها ، وتقديم المقترحات التي يمكن ان تسهم في تطبيق ادارة المعرفة وزيادة الوعي بها.

واتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات التي تصف واقع إدارة المعرفة وعملياتها ومنها على دراسة الدخيل والقرني (2018م) ودراسة المطيري (2017م) ودراسة العجرفي (2017م) ودراسة السليمي (2016م) ودراسة الفقيه (2015م) ودراسة بن زيد (2015م) ودراسة العتيبي (2007م) ودراسة آل عثمان (2013).

وتميزت هذه الدراسة: بأنها طبقت على القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الانسانية (عميد الكلية ووكلائه ، وكلية الكلية بشطر الطالبات ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية)، بينما الدراسات السابقة طبقت في جهات حكومية مختلفة وفي مناطق مختلفة، لذلك اختلفت الدراسة الحالية باختلاف الأهداف التي

الدراسة.

2. بناء استبانة مفصلة لتغطية جوانب الدراسة المقترحة، والتي ستساعد في الكشف عن الواقع والصعوبات والنظرة المستقبلية.

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية (عميد الكلية ووكلائه ووكيلة الكلية، ورؤساء ومشرفات الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (24) قيادياً. وقام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على عينة قصدية من (24) مبحوثاً تلائم أغراض الدراسة بالتشاور مع المسؤولين المعنيين في هذه الكلية. وبلغ عدد الاستبانات المستعادة (24) استبانة، وبهذا تم تحليل (24) استبانة.

ثالثًا: أداة الدراسة: سوف يتم اختيار عينة قصدية متمثلة في القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية من أجل معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة ومفاهيمها وعملياتها ومتطلباتها بالجامعة، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار الفكري والمفاهيم للدراسة والأفكار والنظريات، وتم تصميم الاستبانة البحثية في ضوء ذلك التصور.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

● **القسم الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، المنصب القيادي).

● **القسم الثاني:** فيتكون من مجموعة من العبارات المغلقة يشير المجيب إلى اختياره من بين اختيارات متدرجة (وفق مقياس ليكرت الخماسي). تضمن (25) محددات بواقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

● **القسم الثالث:** تضمن (21) محددات تتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب

بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

● **القسم الرابع:** تضمن (7) محددات تتعلق بالمقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

نتائج الدراسة وتفسيرها

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. بالإضافة إلى كشف معوقات التطبيق، وتقديم المقترحات التي تؤدي للتغلب على تلك المعوقات. ولتحقيق هذه الأهداف تم الحصول على البيانات الأولية عن طريق الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قصدية تمثل القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، حيث تم الحصول على استجابات من عدد (24) من أفراد العينة.

يسعى الباحث في هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة والذي يوضح الإشكالية البحثية وهو كما يلي:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

وبالتالي يمكن الإجابة عن السؤال أعلاه من خلال استعراض استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة، والمعوقات التي تواجه التطبيق، والمقترحات المقدمة للتغلب على تلك المعوقات. وعليه فإن تحليل بيانات الدراسة يأتي في ضوء ما يلي:

أولاً: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

ثالثاً: واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

رابعاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

خامساً: ما المقترحات للتغلب على معوقات التطبيق لإدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية

بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

أولاً: توصيف عينة الدراسة وفق الخصائص الديمغرافية

تم توصيف عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية التي تشمل (الدرجة العلمية، المنصب الإداري وسنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (3-1) التالي

جدول رقم (3-1)
توصيف أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية
بجامعة الملك عبد العزيز وفقاً للخصائص الديمغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الديمغرافية
		1. الدرجة العلمية
20.8	5	أستاذ
20.8	5	أستاذ مشارك
58.4	14	أستاذ مساعد
		2. المنصب الإداري في الوظيفة الحالية
37.5	9	رئيس قسم
37.5	9	مشرف/مشرقة قسم
12.5	3	وكيل كلية
4.2	1	وكيلة كلية
4.2	1	عميد
4.2	1	عضو المجلس
		3. سنوات الخبرة
58.3	14	من 1 - لأقل من 4 سنوات
16.7	4	من 4 - إلى 8 سنوات
25.0	6	أكثر من 8 سنوات

بينت

المنصب الإداري ووكيل كلية بلغت نسبتهم 12.5%، بينما هناك فرد واحد في كل من منصب عميد كلية وعضو مجلس، ووكيلة كلية، حيث بلغت نسبة كل منصب 4.2%. والشكل التالي يوضح المؤشرات السابقة المتعلقة بتوزيع

العينة حسب المنصب الإداري:

كما كشفت النتائج بالجدول رقم (3-1) السابق أن أفراد العينة الذين تراوحت خبرتهم العملية ما بين (سنة- إلى 4 سنوات) يشكلون الغالبية بنسبة 58.3%، بينما الذين خبرتهم العملية من 8 سنة فأكثر يشكلون نسبة 25.0%، في حين أن 16.7% تراوحت سنوات خبرتهم ما بين (4- إلى 8 سنوات).

النتائج بالجدول رقم (3-1) أعلاه توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية. فيما يتعلق بتوصيف العينة وفقاً للدرجة العلمية، فقد أظهرت النتائج أن غالبية القادة الأكاديميين المشاركين في الدراسة في الدرجة العلمية أستاذ مساعد، حيث بلغت نسبتهم 58.4% بينما 20.8% يحملون الدرجة العلمية أستاذ مشارك، في حين أن أستاذ مشارك يمثلون 20.8% وفي ذات السياق، فقد أظهرت النتائج بالجدول رقم (3-1) أن 37.5% من أفراد العينة منصبتهم الإداري رئيس قسم، وفي ذات الوقت فإن مشرفات القسم يشكلن 37.5%، في حين أن أفراد العينة الذين في

كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (2-3) أدناه

ثانياً: مؤشرات الصديق والثبات لأداة الدراسة

أولاً: صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) في الدراسة الحالية وذلك من خلال حساب درجة ارتباط

جدول رقم (2-3)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة		المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة				المحور الثالث: مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق المعرفة	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	0.519**	13	0.760**	25	0.581**	46	0.921**
2	0.531**	14	0.828**	26	0.630**	47	0.738**
3	0.640**	15	0.493*	27	0.643**	48	0.847**
4	0.492**	16	0.781**	28	0.381	49	0.891**
5	0.646**	17	0.764**	29	0.536**	50	0.889**
6	0.792**	18	0.633**	30	0.640**	51	0.436*0.4
7	0.536**	19	0.560**	31	0.649**	52	0.713**
8	0.686**	20	0.629**	32	0.629**		
9	0.829**	21	0.523**	33	0.530**		
10	0.535**	22	0.692**	34	0.651**		
11	0.815**	23	0.704**	35	0.483*		
12	0.456*	24	0.568**	36	0.585**		

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)

الإحصائية تراوحت ما بين (0.436 - 0.921). وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية فقرات الاستبانة تحقق أهداف القياس المرجوة منها في كل محور.

ويتضح من النتائج بالجدول رقم (2-3) أن غالبية الفقرات في الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه على نحو دال إحصائياً. كما كشفت النتائج أن قيم معاملات لارتباط ذات الدلالة

جدول رقم (3-3)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.867**	24	المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة
0.717**	21	المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة
0.529**	7	مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تشير إلى الارتباط

**

أن معامل

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

ويتضح من النتائج بالجدول ارقام (3-3) ان المحاور ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة على نحو دال إحصائياً، كما بينت النتائج أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.529-0.867). وبالتالي نستنتج من ذلك أن جميع المحاور تحقق أهداف القياس المرجوة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي): تم التحقق من الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، كما تم كذلك حساب ثبات المحاور، ويوضح الجدول رقم (3-4) النتائج:

جدول رقم (3-4)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي للاستبانة والمحاور

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.938	24	المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة
0.866	21	المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة
0.880	7	مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة
0.924	52	الثبات الكلي

يتضح من النتائج بالجدول رقم (3-4) أن أداة الدراسة (الاستبانة) قد حققت درجة عالية جداً من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي (0.924)، حيث تفوق هذه القيمة الحد المسموح به للثبات والمقدر ب (0.70)، وهذا يطمئن الباحث إلى سلامة إجراءات بناء الاستبانة وسلامة الأسئلة التي تحويها. كما قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة عن طريق التجزئة النصفية وذلك من خلال حساب درجة الارتباط بين البنود الزوجية والبنود الفردية، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين البنود الفردية والبنود الزوجية، ومن ثم تصحيحه بحساب معامل سبيرمان براون، وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ لكل نصف، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول رقم (3-5) التالي:

جدول رقم (3-5)

يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة عن طريق التجزئة النصفية

الجزء الأول	عدد البنود	قيمة المعامل
الجزء الثاني	26	0.921
الجزء الأول	26	0.838
معامل الارتباط سبيرمان براون		0.736**
معامل جتمان للتجزئة النصفية		0.730**

** تعني أن

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث كشفت النتائج بالجدول رقم (6) أن أداة الاستبيان عند التجزئة النصفية قد حققت درجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون (0.736)، بينما بلغت قيمة معامل جتمان للتجزئة النصفية (0.730). وبالتالي فإن جميع هذه المؤشرات تعزز أن أداة الاستبانة تحقق درجة عالية من الثبات.

ثالثاً: التحقق من صدق المحكمين: عرضت الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين، ووزعت على عدد من أفراد عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبانة واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة، وتم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

الأساليب والمعالجات الإحصائية

لمعالجة وتحليل بيانات الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة البحثية تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي بالحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم ادخال بيانات الدراسة. ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. ولقد تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي، حيث شملت التكرارات

والنسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" لاختبار دلالة الفروق بين آراء العينة من القادة الأكاديميين حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومقترحاتها ومقترحات التغلب عليها، تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، والمنصب الإداري وسنوات الخبرة. كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة، بينما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة.

تم تقدير مستوى إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبانة وفق تدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويوضح الجدول التالي معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية من حيث درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة من عدمها.

جدول رقم (3-6)
معيار الحكم على النتائج

التدرج	درجة الموافقة
من 1- لأقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80- لأقل من 2.60	غير موافق
من 2.60- لأقل من 3.40	محايد
من 3.40- إلى 4.20	موافق
من 4.20- لأقل من 5	موافق بشدة

تحليل بيانات الدراسة في هذا الجزء ستركز على الإجابة عن الأسئلة البحثية. وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة البحثية كما سيرد فيما يلي: نتائج الإجابة عن السؤال الأول: وينص على ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

جدول (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد العينة من القادة الأكاديميين حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية

رقم	فقرات واقع تطبيق إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتبنى إدارة الجامعة مفهوم إدارة المعرفة كروية معرفية حديثة.	3.92	0.78	10
2	تشجيع الكلية عملية تبادل المعرفة بين منسوبيها لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية.	3.92	0.72	11
3	تمتلك الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين منسوبيها في الكليات (شبكة الاتصال الداخلي، الإنترنت) وفي كل المستويات.	4.29	0.69	1
4	تستقطب الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة لإظهار ما تمتلكه هذه الكوادر من معرفة.	3.83	0.64	15
5	توفر الجامعة قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	4.13	0.61	5
6	تقوم الجامعة برصد دوري للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.75	0.74	17
7	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال المنشورات والدعابات الإلكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطة الجامعة.	4.00	0.78	8
8	تهتم الجامعة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء بالجامعة في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.	3.46	0.72	21
9	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.	3.88	0.80	12
10	تمتلك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي). مما يساعدهم على جمع المعرفة اللازمة لأغراض العمل.	4.25	0.61	3
11	تعمل الجامعة على تصميم خريطة للمعرفة لتحديد مواقع المعرفة فيها.	3.42	0.83	22
12	تقوم الجامعة بتوثيق الانجازات والخبرات التي مرت بها الجامعة خلال مسيرتها العلمية.	4.00	0.78	7

عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

لتحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الاستبيان تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها والمقترحات المقدمة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة من القادة الأكاديميين تم استخدام برنامج (SPSS)، لإدخال ومعالجة البيانات إحصائياً. وبالتالي فإن خطوات

13	تفعيل دور وسائل الاعلام المتنوعة وتوظيفها في نقل المعرفة.	4.17	0.70	4
14	تساهم الكلية في تكوين جماعات الممارسة وفرق للعاملين بالمعرفة واصحاب الخبرات والمهارات لتبادل وتقاسم المعرفة داخل البيئة الجامعية.	3.54	0.83	20
15	تشجع الجامعة صناعات المعرفة على الابتكارات والمنافسة.	4.00	0.72	6
16	تقوم الكلية ببناء شبكات تعارف وتلاحم لبناء علاقات فاعلة بين الافراد بهدف المشاركة بالمعرفة.	3.71	0.81	18
17	تقوم الجامعة على ربط تطبيقات ادارة المعرفة بالخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.83	0.76	16
18	مساهمة الكفاءات العلمية بالكليات والعمادات والمراكز البحثية في تطوير تطبيقات ادارة المعرفة.	3.92	0.78	9
19	الاستفادة من معارف وخبرات الأعضاء الحاليين والأعضاء المنتهية خدماتهم.	3.71	0.99	19
20	بناء فريق العمل الواحد من جميع إدارات الجامعة مهم لإدارة المعرفة وإسناده إلى قائد مستقل يسهم في بناء جسور التعاون مع الوحدات الإدارية كافة.	3.88	0.74	13
21	التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لممارسات وتطبيقات ادارة المعرفة.	4.25	0.61	2
22	وجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين والأعضاء المنتهية خدماتهم.	3.33	0.92	24
23	تتيح إدارة الكلية فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء في المواقف المختلفة.	3.38	1.01	23
24	يوجد لدى الكلية منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة بالمعرفة لما لها من أثر كبير على رفع مستوى الاداء.	3.83	0.76	14
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.85	49	

والإنترنت وفي كل المستويات الإدارية مما يدعم تطبيق إدارة المعرفة على كافة المستويات الإدارية. كما بينت النتائج بالجدول (3-7) السابق أن الفقرة رقم (21) حيث نصت على " التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لممارسات وتطبيقات ادارة المعرفة " قد نالت المرتبة الثانية من بين العبارات التي تفسر واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.61). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية القادة الأكاديميين يعتقدون وبدرجة كبيرة جدا أن التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة يعد من المؤشرات الهامة التي تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز.

وفي ذات السياق، فقد كشفت النتائج بالجدول رقم (3-7) أن العبارة رقم (10) والتي نصت على " تمتلك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي). مما يساعدهم على جمع المعرفة اللازمة لأغراض العمل " قد نالت المرتبة الثالثة من بين العبارات التي تفسر واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (4.25) وانحراف معياري قدره (0.61). وبالتالي نستنتج مما سبق أن غالبية أفراد العينة من القادة الأكاديميين يدركون وبدرجة كبيرة جدا أن الجامعة تمتلك شبكة إنترنت

بينت النتائج بالجدول رقم (3-7) أعلاه واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالكلية استنادا على الادوات والسياس التي تقدمها الجامعة والمشاركين في الدراسة الحالية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (3.85) وانحراف معياري قدره (0.49)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن هناك مؤشرات عديدة تدعم وجود تطبيق لإدارة المعرفة بدرجة كبيرة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين بها.

وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز:

أظهرت النتائج بالجدول (3-7) أن العبارة رقم (3) حيث نصت على " تمتلك الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين منسوبيها (شبكة الاتصال الداخلي، الإنترنت) وفي كل المستويات. " قد حازت على المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.29) وانحراف معياري (0.69). وبالتالي نستنتج من مما سبق أن غالبية القادة الأكاديميين يوافقون بشدة أن الجامعة تمتلك أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين منسوبيها تتمثل في توفر شبكة الاتصال الداخلي

العلمية، مما يبين أهمية توثيق المعلومات للاستفادة منها في مجال إدارة المعرفة.

كذلك أظهرت النتائج بالجدول رقم (7-3) أن العبارة رقم (7) والتي نصت على " تحرص الكلية على إدارة المعرفة من خلال المنشورات والدعايات الإلكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطة الجامعة" قد نالت المرتبة الثامنة من بين العبارات المفسرة لواقع إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح (4.00) وانحراف معياري (0.78). وعليه نستنتج من ذلك أن غالبية القادة الأكاديميين عينة الدراسة الحالية يعتقدون أن الكلية تحرص على إدارة المعرفة بدرجة كبيرة من خلال المنشورات والدعايات الإلكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطة الجامعة.

ومن جانب آخر، فقد كشفت النتائج بالجدول رقم (7-3) أن العبارة رقم (23) والتي نصت على " تتيح إدارة الكلية فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء في المواقف المختلفة" قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين العبارات المفسرة لواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (3.38) وانحراف معياري قدره (1.01). وعليه يتضح من ذلك أن آراء أفراد العينة تشير إلى أن إدارة الكلية تتيح فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء في المواقف المختلفة بدرجة متوسطة. وهذا يبين مدى أهمية تفعيل وتعزيز التواصل بين الجامعة مع الأعضاء من أجل التفاهم والنقد الصريح وتبادل الآراء التي تصب في مصلحة إدارة المعرفة.

وأخيراً، فقد بينت النتائج بالجدول رقم (7-3) أن العبارة رقم (22) حيث نصت على: وجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين والأعضاء المنتهية خدماتهم" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من بين العبارات المفسرة لواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح حيث بلغت (3.33) وانحراف معياري قدره (0.92). وعليه يتضح من ذلك أن آراء أفراد العينة تشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن هناك مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين والأعضاء المنتهية خدماتهم بدرجة متوسطة.

ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة، مما يساعد في جمع المعرفة وتوليدها بشكل مناسب لأغراض العمل. كما بينت النتائج بالجدول رقم (7-3) السابق أن العبارة رقم (4) حيث نصت على " تفعيل دور وسائل الاعلام المتنوعة وتوظيفها في نقل المعرفة" قد جاءت في المرتبة الرابعة من بين الفقرات التي تفسر واقع تطبيق إدارة لمعرفة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.17) وانحراف معياري قدره (0.70). وعليه يتبين مما سبق أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن هناك أهمية كبيرة لتفعيل دور وسائل الاعلام المتنوعة وتوظيفها في نقل المعرفة، مما يساهم في معرفة أهمية تطبيق إدارة المعرفة من خلال استغلال وسائل الاعلام وتوظيفها في نقل المعرفة وكذلك تبادلها.

وفي ذات السياق فقد بينت النتائج بالجدول رقم (7-3) السابق أن العبارة رقم (5) حيث نصت على " توفر الجامعة قواعد البيانات للوصول الى المعرفة اللازمة بسرعة" قد حازت على المرتبة الخامسة من بين الفقرات التي تفسر واقع تطبيق إدارة المعرفة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.13) وانحراف معياري قدره (0.61). وهذا يبين أن الجامعة تقوم بدورها بتوفير قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة كبيرة. كما بينت النتائج بالجدول رقم (7-3) السابق أن العبارة رقم (15) حيث نصت على " تشجع الجامعة صناع المعرفة على الابتكارات والمنافسة" قد نالت المرتبة السادسة من بين الفقرات التي تفسر واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (4.00) وانحراف معياري قدره (0.72). وهذا يبين أن الجامعة تشجع صناع المعرفة على الابتكارات والمنافسة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (7-3) ان العبارة رقم (12) والتي نصت على " تقوم الجامعة بتوثيق الانجازات والخبرات التي مرت بها الجامعة خلال مسيرتها العلمية" قد حازت على المرتبة السابعة من بين العبارات التي تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (0.78). وعليه نستنتج مما سبق غالبية أفراد العينة من القادة الأكاديميين يعتقدون أن الجامعة تقوم بتوثيق الإنجازات والخبرات التي بها الجامعة خلال مسيرتها

بالتالي هناك أهمية لتركيز الجهود لخزن المعرفة الضمنية والتي غالباً ما تكون في عقول الأعضاء. وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، والمتعلقة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين بها ، فقد كشفت النتائج أن هناك مؤشرات إيجابية عديدة تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبدالعزيز، ومن أبرز العناصر التي تشير إلى ذلك تمثلت في امتلاك الجامعة لأنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين المنسوبيين وعلى كل المستويات، كما كشفت النتائج أن هناك تطوير مستمر لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة وبدرجة كبيرة جداً كما أشارت النتائج أن من بين الجوانب التي تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بدرجة كبيرة جداً تمثلت في امتلاك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي). مما يساعد على جمع المعرفة اللازمة لأغراض العمل. كما بينت النتائج أن هناك بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة تحتاج إلى عمليات مراجعة من أجل أن تساهم في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ومن أهمها، ضرورة أن تتيح إدارة الكلية الآداب والعلوم الإنسانية فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء من أجل تطوير عمليات

جدول (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من القادة الأكاديميين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز

إدارة المعرفة بالجامعة وتطوير أدوات خزن المعرفة وتبادلها وتشاركها، كما أن هناك أهمية لوجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين وأولئك المنتهية خدماتهم، بالإضافة إلى ذلك أهمية أن تعمل الجامعة على تصميم خريطة للمعرفة لتحديد مواقع المعرفة بأنواعها ، وهذه النتائج متفقة مع كلا من دراسة العرفجي (2017) ودراسة الفقيه (2015) ودراسة المطيري (2017) ودراسة بن زيد (2015) ودراسة بكر (2015) ودراسة CHUMJIT (2012م) و العتيبي (2007) دراسة Arsenijevic, (2011) ودراسة دراسة راكمريشان وياسين (Ramakrishnan & Yasin, 2012)، حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض استجابات أفراد العينة كما هو مبين بالجدول التالي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات تطبيق إدارة المعرفة	رقم
20	0.96	2.83	محدودية دعم القيادة العليا بالجامعة لتبني إدارة المعرفة.	25
18	0.88	3.00	محدودية الاستفادة من تجارب الآخرين في مجال إدارة المعرفة.	26
21	0.98	2.50	ضعف البنية التحتية التقنية المتوفرة في الجامعة التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة.	27
16	0.93	3.20	عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة بالجامعة تعنى بالإشراف على إدارة المعرفة	28
17	0.93	3.08	ضعف تنظيم مصادر المعرفة بطرق منطقية تسهل الوصول إليها والاستفادة منها	29
9	0.93	3.42	قصور مفهوم إدارة المعرفة وممارساتها.	30
8	0.93	3.42	شبيوع أسلوب المركزية بالجامعة مما يعيق تفعيل إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	31
19	1.12	2.96	محدودية الإمكانيات المادية لتفعيل إدارة المعرفة.	32
10	1.02	3.42	ضعف تدريب العاملين للوصول الى مصادر المعرفة واستخدامها في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	33
5	0.97	3.58	الافتقار الى ثقافة إدارة المعرفة من قبل شاغلي المواقع القيادية الأكاديمية	34
7	0.98	3.46	نقص التدريب في مجال إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	35
14	0.90	3.25	نقص انظمة ومصادر المعرفة التي تساعد على التطوير الذاتي في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	36
3	0.95	3.71	غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	37
1	0.72	4.00	نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	38
2	0.90	3.75	نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى موظفي كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	39
11	1.01	3.38	شبيوع ثقافة احتكار المعرفة بين موظفين كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	40
12	0.92	3.33	ضعف استفادة إدارة الجامعة مما هو متاح من معارف وخبرات في الكليات ومنها كلية الآداب.	41
4	0.83	3.58	ضعف التنسيق بين ادارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة.	42
15	0.94	3.25	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة في الجامعة والتي تدعم تطبيقات إدارة المعرفة.	43
13	0.86	3.29	ضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين موظفي كلية الآداب والعلوم الإنسانية. موظفي كلية الآداب والعلوم الإنسانية. مع بعضهم مما يؤثر سلبا على تطبيقات إدارة المعرفة.	44
6	0.88	3.50	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرات - المهارات - الابداعات) بالجامعة وكلياتها.	45
	0.49	3.33	المتوسط الحسابي المرجح العام	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (8-3) أن الفقرة رقم (38) حيث نصت على "نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية" قد نالت المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (0.72). وبالتالي نستنتج من مما سبق أن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون أن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة. وهذا يبين مدى أهمية نشر مفهوم تطبيق إدارة المعرفة بين كاف منسوبي الجامعة وعلى وجه الخصوص منسوبي كلية الآداب والعلوم الإنسانية. كما بينت النتائج

بينت النتائج بالجدول رقم (8-3) أعلاه استجابات أفراد العينة من القادة الأكاديميين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز المشاركين في الدراسة الحالية حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (3.33) وانحراف معياري قدره (0.49)، وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية. وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة حول أبرز وأهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، كما سيرد فيما يلي:

وفي ختام المطاف، فقد أظهرت النتائج بالجدول رقم (3-8) أن الفقرة رقم (27) والتي نصت على "ضعف البنية التحتية التقنية المتوافرة في الجامعة التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة" قد نالت المرتبة الأخيرة من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (2.50) وانحراف معياري (0.98). وبالتالي يتبين من ذلك أن القادة الأكاديميين عينة الدراسة لا يوافقون على وجود ضعف في البنية التحتية التقنية المتوافرة في الجامعة التي تسمح وتساهم في تطبيق إدارة المعرفة.

وبالتالي يستخلص الباحث من خلال تحليل وتفسير استجابات القادة الأكاديميين بكلية الآداب في جامعة الملك عبد العزيز حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة، فقد أظهرت النتائج وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية، حيث كشفت النتائج أن من أهم تلك المعوقات تمثلت في: نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة، نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، وغياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الجامعة، إضافة إلى ذلك ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة. ومن جانب آخر، فقد بينت النتائج أنه ليس هناك ضعف في البنية التحتية التقنية تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، وهذا يعني أن الجامعة تمتلك البنية التحتية التقنية لتطبيق إدارة المعرفة. وهذه النتائج متفقة مع كلا من دراسة المطيري (2017) ودراسة الفقيه (2015) ودراسة بن زيد (2015) ودراسة العنزي (2013) والحربي (2014) ودراسة آل عثمان (2013) ودراسة العتيبي (2007) حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

تناول الباحث المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، كما هو مبين بالجدول رقم (3-9) التالي:

بالجدول رقم (3-8) أن الفقرة رقم (39) حيث نصت على "نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى موظفي كلية الآداب والعلوم الانسانية"، قد حازت على المرتبة الثانية من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.90). وبالتالي نستنتج مما سبق أن نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة تعد من بين المعوقات التي يجب مواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها وفي ذات السياق، فقد بينت النتائج بالجدول رقم (3-8) أن الفقرة رقم (37) حيث نصت على "غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الكلية" قد حازت على المرتبة الثالثة من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95). وبالتالي يستنتج من المؤشرات السابقة أن غالبية القيادات الأكاديمية يعتقدون أن من بين معوقات تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الكلية. كذلك كشفت النتائج بالجدول رقم (3-8) أن العبارة رقم (42) والتي نصت على "ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة" قد حازت على المرتبة الخامسة من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.83). وبالتالي يتبين من ذلك أن ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة يعد من بين معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية، وفي ذات السياق فقد بينت النتائج بالجدول رقم (3-8) أن الفقرة رقم (25) والتي نصت على "محدودية دعم القيادة العليا بالجامعة لتبني إدارة المعرفة" قد نالت المرتبة قبل الأخيرة من بين الفقرات التي تفسر معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (2.83) وانحراف معياري (0.96). وبالتالي نستخلص من ذلك أن القادة الأكاديميين عينة الدراسة يؤكدون أن القيادة العليا للجامعة تدعم تطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، مما يعني مدى أهمية زيادة دعم القيادة العليا للجامعة لتطبيق إدارة المعرفة.

جدول (9-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
حول المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد
العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

رقم	مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
46	التعريف بتطبيقات إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين الأداء في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	4.46	0.66	3
47	التعريف بدور تطبيقات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	4.38	0.71	6
48	توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة بإثراء المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	4.63	0.65	1
49	توفير بنية تحتية تدعم الأفراد بالبحوث والبحث عن المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	4.58	0.65	2
50	تحسين كفاية مصادر المعرفة بالجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الإنسانية.	4.46	0.72	4
51	استقطاب الكلية للكفاءات المتخصصة في مجالات إدارة المعرفة .	4.08	0.83	7
52	الاطلاع على تجارب الآخرين في مجال إدارة المعرفة.	4.42	0.65	5
	المتوسط الحسابي المرجح العام	4.43	0.53	

أظهرت النتائج بالجدول رقم (9-3) أن العبارة رقم (48) حيث نصت على " توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة بإثراء المعرفة" قد نالت المرتبة الأولى من بين الفقرات التي تفسر مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.63) وانحراف معياري (0.65). وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يوافقون بشدة أن توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة في إثراء المعرفة، يعد من بين أهم المقترحات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الإنسانية. كما بينت النتائج بالجدول رقم (9-3) أن الفقرة رقم (49) حيث نصت على " توفير بنية تحتية تدعم الأفراد بالبحوث والبحث عن المعرفة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية" ، قد نالت المرتبة الثانية من بين مقترحات

أوضحت النتائج بالجدول رقم (9-3) أعلاه استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز حول المقترحات المقدمة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة، حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (4.43) وانحراف معياري قدره (0.53)، وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن المقترحات المقدمة بالجدول أعلاه تساهم وبدرجة كبيرة حدا في التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية. وفيما يلي يتناول الباحث تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة من القادة الأكاديميين حول المقترحات المقدمة من وجهة نظرهم التي يعتقدون أنها تساهم في التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة، كما سيرد كما يلي:

المعرفة نشر الفوائد التي تعود على الجامعة وعلى العاملين فيما يتعلق بتطوير الأداء.

وختاماً، فقد أظهرت النتائج بالجدول رقم (9-3) أن العبارة رقم (51) والتي نصت على "استقطاب الكلية للكفاءات المتخصصة في مجالات ادارة المعرفة" قد جاءت في المرتبة الأخيرة من بين المقترحات المتعلقة بالتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز، ويشير إلى ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.83). وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن من بين المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق لمعرفة تمثلت في استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجالات إدارة المعرفة التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل ومهني.

وعليه يخلص الباحث من خلال تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز حول مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة، فقد كشفت النتائج أن من بين أهم تلك المقترحات تتمثل في: توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة بإثراء المعرفة، توفير بنية تحتية تدعم الأفراد بالبحوث والبحث عن المعرفة، التعريف بتطبيقات إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين الأداء، وتحسين كفاية مصادر المعرفة بالجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الانسانية، بالإضافة إلى ذلك الاطلاع على تجارب الآخرين في مجال ادارة المعرفة. وهذه النتائج متفقة مع كلا من دراسة الدخيل والقرني (2018) ودراسة العجرفي (2017) ودراسة المطيري (2017) ودراسة الفقيه (2015) ودراسة بن زيد (2015) ودراسة آل عثمان (2013) دراسة CHUMJIT (2012م) ودراسة أرسينجيفس (Arsenijevic, 2011) ودراسة دراسة رامكريشان وياسين (Ramakrishnan & Yasin,)

التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية. بجامعة الملك عبد العزيز، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.58) وانحراف معياري (0.65). وعليه نستنتج مما سبق أن غالبية القيادات الأكاديمية المشاركين في الدراسة الحالية يعتقدون أن توفير بيئة تحتية تدعم الأفراد بالبحوث والبحث عن المعرفة تعد من المقترحات الهامة جداً لتطبيق إدارة المعرفة.

وفي ذات السياق، فقد أظهرت النتائج بالجدول رقم (9-3) أن العبارة رقم (46) والتي نصت على "التعريف بتطبيقات إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين الاداء" قد نالت المرتبة الثالثة من بين مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية المؤثرة بدرجة كبيرة جداً، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.46) وانحراف معياري (0.66). وعليه يتبين مما سبق أن غالبية أفراد العينة يدعمون أن التعريف بتطبيقات إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين الأداء، يعد من المقترحات الهامة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

وفي ذات السياق فقد بينت النتائج بالجدول رقم (9-3) أن العبارة رقم (47) والتي نصت على "التعريف بدور تطبيقات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الاداء في كلية الآداب والعلوم الإنسانية"، قد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة من بين مقترحات التغلب على تطبيق معوقات إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الانسانية، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي (4.38) وانحراف معياري (0.71). وعليه نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة أن من مقترحات التغلب على معوقات تطبيق المعرفة، أن يتم التعريف بدور تطبيقات إدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء. وهذا يعني أن تتضمن رسالة الجامعة لتطبيق

لاختلاف الدرجة العلمية، المنصب الإداري والخبرة الإدارية بالجامعة؟

لاختبار مدى وجود فروق من عدمه باختلاف الدرجة العلمية المنصب الإداري والخبرة العملية تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" لقياس دلالة الفروق باختلاف المتغيرات الديمغرافية وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول التالية:

جدول رقم (10-3)

نتائج تحليل التباين " باستخدام اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها وسبل التغلب عليها باختلاف الدرجة العلمية.

أبعاد الدراسة	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا ²	درجة الحرية	قيمة الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة	أستاذ	5	9.90	1.159	2	0.56
	أستاذ مشارك	5	11.70			
	أستاذ مساعد	14	13.71			
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	أستاذ	5	6.70	4.291	2	0.12
	أستاذ مشارك	5	14.20			
	أستاذ مساعد	14	13.96			
مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة	أستاذ	5	9.60	1.996	2	0.37
	أستاذ مشارك	5	10.70			
	أستاذ مساعد	14	14.18			

العلمية لا يعتبر عاملاً يؤدي لوجود فروق بين آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها والمقترحات المقدمة للتغلب على تلك المعوقات. وهذا يدل على أهمية موضوع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز، ورفع مستوى الوعي والشفافية حول عمليات تطبيقها، والاهتمام بذلك على مستوى القيادة العليا للجامعة.

2012)، حول المقترحات المقدمة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع: وينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها ومقترحات التغلب عليها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز والتي تعزى

يتضح من النتائج بالجدول رقم (10-3) أعلاه أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة الأكاديميين حول تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها ومقترحات التغلب عليها باختلاف الدرجة العلمية، ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار "كروسكال واليس" حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يبين أن اختلاف الدرجة

جدول رقم (3-11)

نتائج تحليل التباين" باستخدام اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقتها وسبل التغلب عليها باختلاف المنصب الإداري

أبعاد الدراسة	المنصب الإداري	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا ²	درجة الحرية	قيمة الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة	رئيس قسم	9	14.06	5.543	3	0.35
	مشرفة قسم	9	12.61			
	وكيل كلية	3	13.17			
	عميد	1	1.00			
	عضو المجلس	1	17.00			
	وكيلة كلية	1	2.50			
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	رئيس قسم	9	14.61	2.362	3	0.80
	مشرفة قسم	9	12.39			
	وكيل كلية	3	8.83			
	عميد	1	12.00			
	عضو المجلس	1	6.50			
	وكيلة كلية	1	12.00			
مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة	رئيس قسم	9	14.39	2.472	3	0.78
	مشرفة قسم	9	11.83			
	وكيل كلية	3	10.17			
	عميد	1	5.00			
	عضو المجلس	1	16.00			
	وكيلة كلية	1	12.50			

جدول رقم (3-12)

نتائج تحليل التباين" باستخدام اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقتها وسبل التغلب عليها باختلاف سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتبة	قيمة كا ²	درجة الحرية	قيمة الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق إدارة المعرفة	من 1 إلى 4 سنوات	14	14.86	4.330	2	0.12
	من 4 إلى 8	4	7.13			
	أكثر من 8 سنوات	6	10.58			
معوقات تطبيق إدارة المعرفة	رئيس قسم	4	11.64	0.875	2	0.65
	مشرفة قسم	6	15.38			
	وكيل كلية	14	12.58			
مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة	رئيس قسم	6	14.21	2.852	2	0.24
	مشرفة قسم	14	7.63			
	وكيل كلية	4	11.75			

مؤشرات إيجابية عديدة تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين قد بلغت (3.85) وانحراف معياري قدره (0.49)، ومن أبرز العناصر التي تشير إلى ذلك تمثلت في امتلاك الجامعة لأنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين المنسوبيين وعلى كل المستويات، كما كشفت النتائج أن هناك تطوير مستمر لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة وبدرجة كبيرة جدا كما أشارت النتائج أن من بين الجوانب التي تبين واقع تطبيق إدارة المعرفة بدرجة عالية جدا تمثلت في امتلاك الجامعة شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة (اتصال داخلي). مما يساعد على جمع المعرفة اللازمة لأغراض العمل.

2. بينت النتائج أن هناك بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة تحتاج إلى عمليات مراجعة من أجل أن تساهم في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ومن أهمها، ضرورة أن تتيح إدارة الجامعة فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء من أجل تطوير عمليات إدارة المعرفة بالجامعة ككل وتطوير أدوات خزن المعرفة وتبادلها وتشاركها، كما أن هناك أهمية لوجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين وأولئك المنتهية خدماتهم، بالإضافة إلى

كشفت النتائج بالجدول رقم (12-3) أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة الأكاديميين حول تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما ومقترحات التغلب عليها باختلاف الخبرة العملية، ويدعم ذلك قيم الدلالة الإحصائية لاختبار "كروسكال واليس" حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يبين أن اختلاف سنوات الخبرة لا يؤثر في آراء القادة الأكاديميين نحو واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما ويعود ذلك لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة الجامعية. وهذه النتائج متفقة مع كلا من دراسة العنزي والحربي (2014) ودراسة آل عثمان (2013) حول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما ومقترحات التغلب عليها من وجهة نظر القادة الأكاديميين الجامعات والتي تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، المنصب الإداري والخبرة الإدارية بالجامعة.

النتائج:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية واختبار فرضيات الدراسة، فقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

1. فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القادة الأكاديميين، فقد كشفت النتائج أن هناك

المقدمة للتغلب على تلك المعوقات تعزى لاختلاف الدرجة العلمية، المنصب الإداري، وسنوات لخبرة وق يعزى لأهمية تطبيقات إدارة المعرفة ومعرفة معوقاتها وسبل التغلب عليها.

التوصيات:

1. ضرورة أن تتيح إدارة الجامعة فرص التفاهم والتشاور والنقد الصريح وتبادل الآراء مع الأعضاء من أجل تطوير عمليات إدارة المعرفة بالجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الانسانية وتطوير أدوات خزن المعرفة وتبادلها وتشاركها.
2. ضرورة ان تحرص الجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الانسانية على أهمية وجود مستودع معرفي لخزن معارف الأعضاء الحاليين وأولئك المنتهية خدماتهم.
3. أهمية أن تعمل الجامعة ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الانسانية على تصميم خريطة أو خرائط للمعرفة لتحديد مواقع المعرفة بأنواعها.
4. ضرورة بناء خطة استراتيجية للجامعة تدعم إدارة المعرفة ومشاريعها.
5. ضرورة ان تعمل الجامعة على سد نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
6. ضرورة ان تعمل الجامعة على سد نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
7. ضرورة ان تحرص الجامعة على حل مشكلة غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الجامعة.
8. ضرورة ان تحرص الجامعة معالجة ضعف التنسيق بين ادارات الجامعة ومن ثم إدارات الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الانسانية في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2012) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ابو خضير، إيمان (2009) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعلم العالي: أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة السعودية.

ذلك أهمية أن تعمل الجامعة ومن ثم الكلية على تصميم خريطة للمعرفة لتحديد مواقع المعرفة بأنواعها.

3. أظهرت النتائج وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (3.33) وانحراف معياري قدره (0.49)، وبالتالي يتبين من ذلك أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة المعرفة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، حيث كشفت النتائج أن من أهم تلك المعوقات تمثلت في: نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة، نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، وغياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين موظفي الكلية، إضافة إلى ذلك ضعف التنسيق بين ادارات الجامعة في المجالات التي تخدم تطبيقات إدارة المعرفة. ومن جانب آخر، فقد بينت النتائج أنه ليس هناك ضعف في البنية التحتية التقنية تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، وهذا يعني أن الجامعة تمتلك البنية التحتية التقنية لتطبيق إدارة المعرفة.
4. كشفت النتائج أن من بين أهم تلك المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة حيث يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام، قد بلغت (4.43) وانحراف معياري قدره (0.53) تتمثل في: توفير الوقت للقيادات الأكاديمية للمساهمة بإثراء المعرفة، توفير بنية تحتية تدعم الأفراد بالبحوث والبحث عن المعرفة، التعريف بتطبيقات إدارة المعرفة ودورها في تطوير وتحسين الأداء، وتحسين كفاية مصادر المعرفة بالجامعة والكليات ومن بينها كلية الآداب، بالإضافة إلى ذلك الاطلاع على تجارب الآخرين في مجال إدارة المعرفة. وبالتالي نستنتج من ذلك أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن المقترحات المقدمة تساهم وبدرجة كبيرة جداً في التغلب على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز ومن ثم الكليات بما فيها كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
5. بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من القادة الأكاديميين المشاركين في الدراسة حول واقع تطبيقات إدارة المعرفة، ومعوقاتها والمقترحات

- بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية، مجلة Cybrarians Journal، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، (48): 169 - 235.
- بوعيشة، مبارك؛ منصور، ليليا (2012) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة من 15-17 ديسمبر، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- توفيق، عبدالرحمن (2004) الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة.
- الثبتي، مليجان (2000) الجامعة: نشأتها - مفهومها ووظائفها- دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مج 14، ع 45
- جاد الرب سيد محمد (2006) "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية" جامعة قناة السويس.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، رفاعي وبسيوني، إسماعيل، الرياض، دار المريخ للنشر.
- جغلولي، يوسف. القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. دراسة منشورة على صفحة الويب، أجريت بالمنطقة الصناعية تيندال، بولاية المسيلة، الجزائر، بدون تاريخ، تاريخ الزيارة 2016/1/15. متاح على: <http://knol.google.com/k5-a3cnzf70kc/36#>
- الجناحي، أكرم سالم (2013م). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي (2005م)، إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي ابراهيم (2005) قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.
- حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان سعود (2009) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو خضير، إيمان سعود (2009م). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- اسماعيل، محمد أحمد (2009م) مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني (WWW.hardiscussion.com) تاريخ الدخول 14 ابريل 2020 م.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز (2013) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير. أطروحة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- أيت طالب، نورة (2016) المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مجلة عالم التربية، مصر، السنة السابعة عشر، العدد السادس والخمسون.
- البداينة، ذياب، وعلي محمد العضايبة (1996) قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود.
- بطاح، أحمد (2017) قضايا معاصرة في التعليم العالي، القاهرة، دار وائل للنشر والتوزيع.
- البطي، عبد الله وعنتر عبد العال (1433هـ)، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية كلية التربية جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للإدارة التعليمية، العدد (1) الكويت.
- البغدادي، عادل هادي؛ العبادي، هاشم فوزي (2009م). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان: مؤسسة الوراق.
- بن شارف، عذراء (2017) إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس

- حسن، حسين عجلان (2008) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- حلواني، ابتسام عبدالرحمن (2009) من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية. متاح على: www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/.../6.pdf
- حمودة، هدي (2005): نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيًا عبر شبكة الإنترنت، شئون الشرق الأوسط، العدد الخامس عشر، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس.
- الخليفة، زياد سعيد (2008) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- دانيال، جون (2006) الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، مدارس الملك فيصل، الرياض.
- الدولية، فهد يوسف (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الدخيل، هيفاء منصور. القرني، سميرة صالح (2018) واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود "دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج2، 19: 46-46.
- الزايد، أمل (2008) درجة ممارسة أنظمة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعته أم القرى، مكة المكرمة.
- الزطمة، نضال محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية، غزة.
- الزهراني، سعد عبدالله (1418) التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية. ندوة التعليم العالي "رؤية مستقبلية" المنعقد في الفترة 25-28 شوال 1418.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2012) رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من 11-12 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.
- الزيادات، محمد عواد (2008م)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زين الدين، بروش وعبدالقادر، عطوي، (2006م)، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة: دراسة حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي، الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، في الفترة 17-21 ديسمبر، ص 39.
- سالم، الياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمونيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلية، الجزائر.
- السالم، مؤيد سعيد (2005م)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، (الطبعة الثانية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السحيمي، زينب عبدالرحمن (2009م). جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلاطين، علي ناصر شتوي (2014) القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعلم العالي. دار الحامد، عمان، الأردن.

- السلمي، علي (2002) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد (1999) البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (1)، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبدالعزيز. متاح على: http://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?SiteID=320&LNG=AR&RN=51603
- السليمي، خالد سعد (2016): واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادات الأكاديمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 74: 323-351
- السهو، ابتسام عبدالله علي (2011) راس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.
- الشايع، علي ناصر شتوي (2011) التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية. مج 21، ع 2
- شلبي، عثمان (2001) الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم (2017) دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 13(3): 435 - 459
- الشهراني، عبدالعزيز سعيد (2010م). توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب (2002م)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد (239)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 42.
- الصرايرة، محمد، ومحمد عايش (1999) الاتصال التنظيمي إطار نظري، الأردن جامعة اليرموك.
- طاشكندي، زكية (2007) إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- طرطار، أحمد (2011) أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة، في الفترة من 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
- عبدالله، علي. التحولات وثقافة المؤسسة. بحث منشور على الإنترنت، جامعة الجزائر، بدون تاريخ، تاريخ الزيارة 1438/6/17 هـ متاح على: mckadi.ifrance.com/58.doc
- عبدالهادي، أميرة رمضان (2012) تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ: دراسة حالة، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 15(35): 201 - 279.
- عبيد، شاهر محمد وربابعة، سائد محمد (2016) تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4)، 840-813.
- عبيسات، حيدر (2005) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة.
- العتيبي، سعد. (2014م). القيادة المدرسية والقيادة التربوية. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، منصور بن نايف (2016) مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 1.
- العتيبي، ياسر بن عبدالله (2007) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة

المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر 2001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة.

- علي، اسامة محمد سيد (2013) اتجاهات ادارية معاصرة: ادارة المعرفة. القاهرة: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار وآخرون (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية
- العلي، عبد الستار، وآخرون، (2006م)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي (2008)، إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

• عياد، بكر سراج (2015) إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية. رسالة دكتوراه غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

• العيدروس، اغادير سالم (2012م) إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى " مجلة التربية، كلية التربية جامعة الازهر، ع 147، ج 2

• الغامدي، عمير سفر عمير (2012) التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات السعودية في ضوء معايير المجلس الوطني لاعتماد تعليم المعلمين تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

• الغامدي، نوال سعيد (2008) إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة

• الفالح، نايف بن سليمان (2001) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

• الفرحان، أمل حمد (2003) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم

تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي. أم القرى: مكة المكرمة.

• العجرفي، فلاح بن خلف (2017) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية-جامعة بابل، العدد 35: 65-91.

• العجمي، محمد. (2008م). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر.

• العلواني، حسن. (2001) إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظري، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية،

• عليان، يحي مصطفى (2012) إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

• العمري، جمال فواز (2017) معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (44): 95 – 111.

• العمري، غسان، والسامرائي، سلوى (2008م)، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• العميان، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.

• العنزي، سعود عيد. الحربي، نيفين حامد (2015) معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. مجلة طيبة للعلوم التربوية: جامعة طيبة. مج10، ع1

• عوض، وفاء (2012م). متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي الحكومي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (1)، العدد (79)، مصر.

• العوفي، محمد بن غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- جغلولي، يوسف. القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. دراسة منشورة على صفحة الويب، أجريت بالمنطقة الصناعية تيندال، بولاية المسيلة، الجزائر، بدون تاريخ، تاريخ الزيارة 2016/1/15م. متاح على: <http://knol.google.com/k5-a3cnzf70kc/36#>
- الجناحي، أكرم سالم (2013م). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي (2005م)، إدارة المعرفة مدخل نظري، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي ابراهيم (2005) قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية.
- حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، حسين عجلان (2008) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- حلواني، ابتسام عبدالرحمن (2009) من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية. متاح على: www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/.../6.pdf
- حمودة، هدي (2005): نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، شئون الشرق الأوسط، العدد الخامس عشر، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس.
- الخليفة، زياد سعيد (2008) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- التطبيقية: مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، نسخة إلكترونية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. متاح على: <http://www.biblioislam.net/ar/ELibrary/BriefCard.aspx?tblID=2&ID=27986>
- الفقيه، عيسى محمد مصيدي (2017) واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 25(1).
- الفقيه، عيسى محمد (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية. العدد 1، 387-433.
- المطيري، فهد عطية (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية-جامعة الملك سعود نموذجاً. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 61، 503-528.
- القحطاني، بدور. (1438هـ). دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- القحطاني، سالم سعيد (2001) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد (2009م). إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القريوتي، محمد قاسم (2005) السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.
- القطارنة، زياد (٢٠١١) إدارة المعرفة. عمان-الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- قرني، أسامة محمود؛ والعتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم (2012) إدارة أرس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسي: تصور مقترح، مجلة التربية -مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.

- دانيال، جون (2006) الجامعات العملاقة والوسائط المعرفية، ترجمة محمد الخطيب، مدارس الملك فيصل، الرياض.
- الدولية، فهد يوسف (2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الدخيل، هيفاء منصور. القرني، سميرة صالح (2018) واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود "دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج2، ع1: 19-46.
- الزايد، أمل (2008) درجة ممارسة أنظمة المعرفة بمراكز الاشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشور. كلية التربية: جامعه ام القرى، مكة المكرمة.
- الزطمة، نضال محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة السالمية، غزة.
- الزهراني، سعد عبدالله (1418) التجربة الامريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية. ندوة التعليم العالي "رؤية مستقبلية" المنعقد في الفترة 25-28 شوال 1418.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2012) رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من 11 - 12 إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.
- الزيادات، محمد عواد (2008م)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زين الدين، بروش وعبدالقادر، عطوي، (2006م)، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة: دراسة حالة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي، الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، في الفترة 17-21 ديسمبر، ص 39.
- سالم، الياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمونيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلية، الجزائر.
- السالم، مؤيد سعيد (2005م)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، (الطبعة الثانية)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- السحيمي، زينب عبدالرحمن (2009م). جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلاطين، على ناصر شتوي (2014) القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعلم العالي. دار الحامد، عمان، الأردن.
- السلمي، على (2002) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السواط، طلق عوض الله والعنبي، سعود محمد (1999) البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (1)، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبدالعزيز. متاح على: http://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=320&LNG=AR&RN=516
- 03
- السليمي، خالد سعد (2016): واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادات الأكاديمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ع 74: 323-351
- السهو، ابتسام عبدالله على (2011) راس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.

- الشهراني، عبدالعزيز سعيد (2010م). توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب (2002م)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد (239)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص42.
- الصرايرة، محمد، ومحمد عايش (1999) الاتصال التنظيمي إطار نظري، الأردن جامعة اليرموك.
- طاشكندي، زكية (2007) إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرقات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة وجدة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشايع، علي ناصر شتوي (2011) التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية. مج21، ع2
- شلبي، عثمان (2001) الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم (2017) دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 13(3): 435 – 459

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adler, Paul S. and Kwon, Seok, Woo.2002. Social Capital :Prospects for a New Concept, Academy of Management Review, 27 (1): 17-40 .
- Arsenijević, J. (2011). Methodology for assessment of knowledge management in higher education institutions, African Journal of Business Management Vol.5 (8)
- Becerra-Fernandez, Irma, Gonzalez, Avelino, and Sobherwal, Rajiv.2004. Knowledge Management .
- Challenges, Solutions and Technologies. Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA .
- Coakes, Elayne (2003), Knowledge Management: Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing.
- Coukos, semmel (2003) knowledge management in reseach universisties the processes and strategies. Idea group publishing: USA.
- Chumjit, S.(2012). Knowledge Management In Higher Education In Thailand. Vol(4), Iss(1), pp 82-94
- Davenport, T (1998) Knowledge management at Hewlett-Packard early 1996. Austin, TX: University
- Davenport, Thomas and Prusak, Lawrence. (2000) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston, USA .
- Dalkir,K.(2005) KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THEORY AND PRACTICE. Elsevier Butterworth–Heinemann, USA.
- De Long, David W. and Fahey, Liam. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. Academy of Management Executive. 14: 113-127 .
- Dyer, G. and Mcdonogh, B. (2001) The State of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management, 4 (1): 31-36.
- Fullwood, R. Rowley, J. and Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK Universities. Journal of Knowledge Management, 17, (1)
- Honeycutt, Jerry. (2000). Knowledge Management Strategies, Microsoft Press, Washington, USA.
- Kedwell, jillinda, linda, Karen M, Vander, and Johnson, Sandra I (2000) Applying

- corporate knowledge management practices in higher education educause quarterly, No4, pp28-33.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. (1994). *Organizational Behavior*. 2nd ed., IRWIN, Homewood, Ill., USA.
 - Leana, Carrie and Van Burren III, Harry. (1999). *Organizational Social Capital and Employment Practices*. *Academy of Management Review*, 24 (3): 538-555.
 - Lopez, Susana, Peon, Jose, and Ordas, Camilo. (2004). *Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning*. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6): 93-104.
 - Mikulecka, Jaroslava .Mikulecky.peter, (2004) .University knowledge Management-Issues and prospects. Czech Republic: University of hardee karalove
 - Nahapiet, Janine and Ghoshal, Sumatra. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*. 23 (2): 242-66.
 - Narayanan, Veekay and Nath, Raghu. (1993) *Organization Theory*. IRWIN, Homewood, Ill., USA.
 - Nurluo, O.; Birol, C. (2011), "The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours", *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Jan., Vol 10.
 - Omona, w, and thevan, D (2010) *Wede using ICT to enhance Knowledge Management in higher education: A conceptual framework and research agenda*, *international journal of education and development using information and communication technology*, 6(4): 83-101.
 - Ramakrishnan, K and Yasin, N. (2012). *Knowledge Management System and Higher Education Institutions*. *International Conference on Information and Network Technology*, IPCSIT vol. 37, IACSIT Press, Singapore
 - Rawat (2011) *Knowledge Management Learning-E Leveraging in universities*, *proceeding of the international conference on e-learning*.
 - Rosenfeld, Robert H. and Wilson, David C., (1999) *Managing Organizations*, 2nd ed., McGraw-Hill, London.
 - Sharifuddin, Syed and Rowland, Fytton. (2004) *Knowledge Management at a Public Organization: Study of the Relationship between Organization Elements and Performance of Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management*, 8 (2): 95-111.
 - Tsai, Wenpin, and Ghoshal S. (1998) *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464-476.

The Reality of Applying Knowledge Management in the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University from the Prospective of its Academic Leaders

Dr. Othmam Muosa Ageeli

Abstract. this study aimed to get acquainted with the reality of applying Knowledge Management in the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University from the prospective of its academic leaders (Dean of the College and its Agents, and the College of Female Students and Heads and Supervisors of Scientific Departments). To achieve the goals of the research, the researcher used the case study method, relying on the questionnaire tools. The researcher, in this academic leadership, studied the cases of the Faculty of Arts and Humanities that have targeted both male and female students, who are (24) leaders, excluding that of the heads of academic committees in the college and heads of academic committees in departments and secretaries of the departments all together. Among the academic leaders, which is the sample that was tested intentionally, the researcher has designed a defense questionnaire that is of three main axes as it relates to the applications of Knowledge Management directly in relation to these applications and their tools and ways to support them at the university level to serve the applications of Knowledge Management which are part of the University, and the study reached many results, the most important of which are: The university has special systems for transferring and sharing knowledge between employees (internal network, Internet) and on all criteria with an average arithmetic (4.29) and standard deviation (0.69). The results also indicated that the Academic Leaders who participate in the current study are all agreeable. One of the most important obstacles to applying Knowledge Management shows a lack of awareness of understanding the benefits of applying Knowledge Management with mean (4.00) and standard deviation (0.72). The results also indicated that the academic leaders participating in the current study strongly agree that it is necessary to provide time for academic leaders to contribute to enriching knowledge with mean (4.63) and standard deviation (0.65). The results also indicated that there are no differences related to statistical study between its members, the sample of academic leaders participating in the study about the reality of Knowledge Management applications, their obstacles and the proposals submitted to overcome these obstacles due to the differences in the academic degree, administrative position, and years of experience at the university, as well. The most important tasks reached by the researcher are: A need for the college administration to provide opportunities for understanding, consultation, open criticism and exchange of views with members in order to develop Knowledge Management Processes for the college as a whole as to develop tools for storing, and sharing knowledge. It is, necessarily, to give a consideration to the importance of having a knowledge repository to store knowledge to be used by current members and those whose services are terminated. This recommended resorting to college arbitration to solve the problem of the absence of a culture of participation and exchange of knowledge among the college staff. Finally, the study recommended that the university must guard to address poor coordination between university departments in the fields that could serve Knowledge Management applications, as it is time for academic leaders to contribute to knowledge enrichment though.

Key words: Knowledge Management - Academic Leaderships - Faculty of Arts and Humanities.