

## البحث التاسع :

واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر  
شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية

### المحاضر :

د/ خالد بن سعد السليمي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد ووكيل الشؤون التعليمية بكلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

## ” واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية ”

د/ خالد بن سعد السليمي

### • مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية. أخذت عينة عشوائية بلغت ١٣٠ فرداً من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما استخدمت بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في عملية التحليلي الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى. ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية. هناك بعض المشكلات التي تحول دون تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى لإدارة المعرفة بالجامعة، أبرزها الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة، ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، ضعف الإنفاق على العمل الإداري بشكل عام، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية. وفي ختام الدراسة قدمت بعض التوصيات والمقترحات.

### *Reality of applying management by knowledge in Saudi Universties from the Academic Leaders point of view*

#### Abstract :

*This study aimed to evaluate the situation of knowledge management applying in Saudi universities. A random sample of 130 responders selected from Deans, Deputies and the leaders of Departments at Umm Al-Qura university . A questionnaire used for data collection. suitable statistical methods were used for data analysis. The key findings are: The non-optimum of knowledge management in administrative work. The weak capacity of employers on producing and generating the knowledge management . The main problems that facing the knowledge management applying are : The poorness of culture on knowledge management, lack of motivation towards the role of knowledge management on the Administration, the lower rates of spending on the Administration's needs, and the weakness of coordinating between the administrative unites. Lastly ,the study mentioned some recommendations and suggestions.*

### • مقدمة :

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات وتكثر بشكره النعم ، ونصلي ونسلم على النبي المعلم ، سيدنا محمد وعلى آل بيته وسلم .

يشهد العالم تقدماً في جميع نواحي الحياة ، يرافقه تطور تقني كبير لم يحدث من قبل، مما أوجد النمو المتزايد والسريع في حجم وكميات المعلومات في جميع حقول المعرفة. ويشهد العالم تزايد مضطرد في حجم المعارف والمعلومات وتحول متسارع نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ( Knowledge – Based

(Economics) أدى إلى ولادة عصر جديد أطلق عليه عصر المعرفة " (Knowledge Age) ، تحتل فيه المعرفة دوراً مُتعاظماً وتمثل مؤشراً من مؤشرات التقدم، فأضحت المعرفة في عصرنا الحالي مطلباً مجتمعيًا ، لذا ظهر مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، (حجازي، ٢٠٠٥م، ص ١٨).

وباعتبار المعرفة عنصر أساسي من عناصر الإنتاج، فقد برز علم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة ، حيث أصبح في الآونة الأخيرة من أهم أهداف اليونسكو (UNESCO) والاتحاد الأوروبي (EU) والاتحاد الدولي لمعالجة المعلومات (IFIP) وغيرها من المنظمات الدولية، والتي تسعى لضمان المناخ السياسي والاجتماعي والتقني لنمو المعرفة ( بن هيش ، ٢٠٠٥م، ص ١٧٦).

كما أحدث التطور التقني في المجتمعات الإنسانية تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية جعلت العالم يتوجه نحو نظام عالمي جديد ، من أهم سماته التغيير المستمر والتحول الجذري. ويترتب على ذلك إن الميزة الوحيدة لأي مؤسسة تأتي بما تعرفه إجمالاً ، وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية ، وكم هي مستعدة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة ( كاكو، ٢٠٠١م، ص ١٧٢).

وأصبحت الدراسات في الوقت الحاضر تواجه تغيراً متسارعاً، ويعد التطور التقني من أبرز معالم هذا التغير، ويترتب على ذلك أن المؤسسات التي لا تتماشى مع هذه التطورات في إدارتها للمعرفة، ولا تحسن استخدام الأساليب التقنية الحديثة ، سوف يواجه بقاءها واستمرارها صعوبة في سياق يتميز بالتعقيد ، والمنافسة العالية " (توفيق ٢٠٠٤م - ص ٢٥).

ونظراً لكون المعرفة مصدراً وأصلاً مهماً في المجال الأكاديمي ، ويشار إليها كرأس مال فكري وأكاديمي كغيرها من أشكال رأس المال فإنها تتطلب مجهوداً مركزاً لتأكيد امتلاكها ، وتنظيمها وتحويلها ونشرها تأكيد على ضمان وجودها وموثوقيتها في الوقت المناسب والملائم لاتخاذ القرار ، باعتبارها قاعدة معرفية تكسب خاصية إضافية تجب المحافظة عليها وتطويرها .

ولكون التعليم العالي مسئولاً عن تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها من خلال استخدام التقنيات الحديثة فقد أصبحت الحاجة ملحة إلى تفعيل إدارة المعرفة ، وذلك بالتخلي عن الأساليب التقليدية المعتادة في إدارتها، وابتكار أساليب جديدة فاعلة تتلاءم مع معطيات العصر ومتغيراته ، " والجامعات باعتبارها مؤسسات تعليمية في المقام الأول تمتلك بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية تحوي من تخصصات علمية وأدبية وبما يتوفر لديها من معاهد بحثية ومصادر ونظم تقنية ، وبما تسهم به في خدمة المجتمع ما هي إلا مؤسسات لإدارة المعرفة، مما يفرض عليها أن تقوم

بجهد أكبر في هذا المجال ، فإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة أصبحت ضرورة ملحة. وهذا يشكل تحدياً كبيراً للجامعات ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة ، وتبني خططها على هذا التوجه.

حيث تعد إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. (حجازي ٢٠٠٥م، ص ١١)

ولضمان استمرارية فعالية المعرفة لا بد من بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية المعرفة واستمرار إنتاجها وتوفير التقنية المناسبة لإنتاجها ونشرها وتطبيقها ، وكذلك قياس قيمتها وفعاليتها باستمرار حتى لا تتقدم، وحتى تدرك إدارة الجامعات قيمة مساهمتها في تحقيق الأهداف التي يسعى التعليم العالي إليها ( القريوتي ، ٢٠٠٥ص٦).

#### • مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات ضغوط المنافسة العالمية التي أفرزتها موجه العولمة وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة. وتمثل الجامعات طريق المجتمعات إلى المستقبل حيث أن التقديم المعرفي العالمي الذي يمثلته التقدم التقني يجب التعامل معه بقدر من الكفاءة والمرونة ، حتى تتمكن مؤسساتنا التعليم العالي من إحراز قصب السبق من حيث الاحتواء والاستيعاب والاهتمام بكل العلوم والمعارف التي أنتجها عصر المعرفة ، وبذلك تتحول مجتمعاتنا من مستهلك للتقنية إلى مجتمع منتج ومطور لهذه التقنية من خلال تعميم وفهم أدوات المعرفة وأساليبها، واستيعاب عصر المعلومات والاتصالات، والاستفادة من تدفق المعلومات والمعارف عند الحديث عن دور المؤسسات التعليمية في الإعداد لمجتمع عصر المعرفة .

وقد أوجد الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العالي، والواقع الحالي لعصر المعرفة واحتمالاته المستقبلية تحديات هامة أوجبت على مؤسساتنا في التعليم العالي مواجهتها والتعامل معها حاضراً ومستقبلاً. خاصة مع التوقعات بتزايد حدة وتسارع هذه التحديات في المستقبل في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها عالم اليوم في شتى الميادين.

وعلى الجامعات أن تدرك هذه الحقيقة، وتعمل على تقويم خططها ، وبرامجها ، وإعادة هيكلة تطوير آلياتها وأدواتها ، والدخول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، وإعادة بناء نظام التعليم الجامعي لإعداد أجيال من المتعلمين للعصر الرقمي وللعمل في مجالات اقتصاديات المعرفة. وهذه التغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤى وأهداف واستراتيجيات مختلفة نوعاً وكماً ، أساليب تعتمد فكراً مغايراً ينظر إلى المستقبل بنظام تعليمي قوي ومرن ومتجدد، والتفاعل مع المتغيرات وابتكار

الحلول العملية بناءً على رؤية واضحة لما ينبغي أن يكون عليه النظام التعليمي الجامعي في المستقبل. وبالتالي فإن الجامعات تقع عليها مسؤولية وتحد كبير وخيار استراتيجي لا مفر منه. ف نماذج التعليم التقليدية في الجامعات لم تعد قادرة على معالجة المشكلات أو مواجهة تحديات التقدم المعلوماتي ولا بد من إعادة صياغة للتعليم العالي بطريقة جديدة وإحداث تغيير جذري في البنية الفكرية واستراتيجيات التعلم والتعليم بما يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير وفق متطلبات عصر المعرفة . فقد أصبح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والخاصة من المفاهيم المعاصرة في الإدارة الحديثة.

ولأن المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات مناط بها إنتاج وتوليد ونشر المعرفة بجانب رسالتها في خدمة المجتمع والبحث العلمي، فإن إدارة تلك المعرفة وتطبيقاتها تعد من الجوانب المهمة التي تستدعي الاهتمام والتركيز. وقد ذكر الثبتي (٢٠٠٢م) في دراسته التي أجراها على برامج علوم الحاسوب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة أن: "برامج إدارة المعرفة يجب أن تركز على عنصر القيادة". يضاف إلى ذلك نتائج العديد من الدراسات والبحوث التي أشارت إلى وجود بعض جوانب القصور في مجال إدارة المعرفة بالجامعات؛ كدراسة العتيبي (١٤٢٧هـ - ١٤٢٨هـ) التي أشار فيها إلى "أن الجامعات لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة؛ كما أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعات بشكل مكثف؛ بجانب عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالجامعات. وعليه، وبناء على ما سبق، ومن واقع خبرة الباحث في مجال العمل الإداري بالجامعة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تتبع هذه المشكلة ومعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى وأبرز المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة خاصة في المستويات الإدارية العليا وهم شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية مثل عمداء الكليات و عمداء العمادات والمعاهد ووكلائهم ورؤساء الأقسام. لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ( ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى ٩). وتتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

« ما واقع إدراك شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها؟.

« ما واقع إنتاج وتوليد وابتكار المعرفة الإدارية من قبل شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى؟.

« ما واقع تداول ومشاركة المعرفة بين شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى؟.

« ما أبرز المشكلات التي تواجه شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى وتحول دون تطبيق إدارة المعرفة على الوجه الأفضل؟.

« هل توجد فروق عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة في تقديرهم لواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات الدراسة - العمل الإداري، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالتعليم العالي، الخبرة الإدارية في الوظائف الأكاديمية، ومتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؟

#### • أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى الوصول إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية. وذلك عبر تحقيق الأهداف التالية:

« معرفة درجة إدراك شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها.

« معرفة واقع إنتاج وتوليد وابتكار المعرفة الإدارية من قبل شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى.

« معرفة واقع تداول ومشاركة المعرفة بين شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى.

« التعرف على أبرز المشكلات التي تواجه شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى وتحول دون تطبيق إدارة المعرفة على الوجه الأفضل.

« الكشف عن الاختلافات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد العينة في تقديرهم لواقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات الدراسة - العمل الإداري، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالتعليم العالي، الخبرة الإدارية في الوظائف الأكاديمية، ومتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

#### • أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته فهي تتناول مبادرة من أهم المبادرات المطروحة في وقتنا الحاضر ؛ لأن التغيرات المتسارعة التي حدثت في العالم جعلت من إدارة المعرفة ضرورة ملحة لجميع مؤسسات المجتمع وخاصة مؤسسات التعليم العالي. وتعتبر إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية التي تمكن الجامعات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل تعقد إعطيات العالمية وشدة المنافسة في أوساطها . وتعد هذه الدراسة مدخلا جديدا في إدارة التعليم العالي يعزز رسالة الجامعة في تحقيق أهدافها ، وهو مساهمة عصر المعرفة ، عصر التقدم التقني والمعرفي ، ودعمها في مواجهة التحديات الخارجية والعلوية ، وتوفير بيئة جامعية إيجابية تساعد على نمو أفراد المجتمع الجامعي نموا متزنا ، وزيادة كفاءة شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية وفاعليتهم من خلال تعريفهم بالواقع الحالي لتطبيق إدارة المعرفة والتوصية بالمطلوب عمله. كما تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحث - من الدراسات القلائل التي عمدت إلى دراسة

واقع تطبيق إدارة المعرفة بالإضافة إلى إنها تسعى إلى تحقيق بعض من أهداف وزارة التعليم العالي والمتمثلة في تطوير الإدارات الجامعية ، وأخذ قياداتها بأحدث المداخل في الإدارة الجامعية ولضمان تحقيق الأهداف المتوخاة من التعليم العالي ، ولمسيرة ركب الحضارة والتقدم التغي في عصرنا الحاضر . وأخيرا تنبثق أهمية هذه الدراسة وتتجسد في استشراف أهمية عصر المعرفة ، من خلال معرفة الواقع الحالي لتطبيقها من حيث الإدراك مفاهيمها الأساسية وإنتاجها وتداولها . وبهذا فإن الدراسة :

« تكشف النقاب عن واقع التطبيق الفعلي والميداني لإدارة المعرفة بجامعة أم القرى .

« تفيد نتائج الدراسة في رفع الكفاءة الإدارية لشاغلي الوظائف الأكاديمية بجامعة أم القرى بإدراكهم لأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة لوضعها في سلم الأولويات وتعديل السلوك الإداري .

« تسلط الدراسة الضوء على بعض أوجه القصور في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة أم القرى وإبرازها كواحدة من الجوانب المهمة في الإدارة الحديثة .

« تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في تطوير العمل الإداري، وذلك بالتركيز على أبرز المشكلات التي يشير إليها شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى بأنفسهم .

#### • حدود الدراسة :

« الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة الواقع الفعلي لإدارة المعرفة في جامعة أم القرى وذلك من خلال تحديد الآتي:

✓ واقع إدراك شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها

✓ واقع إنتاج وتوليد وابتكار المعرفة الإدارية من قبل شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى .

✓ واقع تداول ومشاركة المعرفة بين شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى .

✓ حجم المشكلات التي تواجه شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى وتحويل دون تطبيق إدارة المعرفة على الوجه الأفضل .

« الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة أم القرى .

« الحدود الزمانية: تم جمع بيانات المتعلقة بهذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ .

#### • مصطلحات الدراسة:

##### • المعرفة Knowledge:

الأصل في كلمة معرفة كما ورد في القاموس المحيط اشتقاقها من الفعل عَرَفَ ، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس ( ص ٥٩٥ ) .

وقد عرف قاموس ويسترن المعرفة على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كلما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما (ويستر، ص ٤٦٩).

ويعرف (دلفين، ١٤٢٢هـ) المعرفة "هي خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة.

وعرف الصباغ (٢٠٠٣م) المعرفة على أنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة" ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة ومنتجاته وممتلكاته ونظمه، وعملياته (ص ٦).

ويعرف (السكري، ١٩٩٩م) المعرفة بأنها: "مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكون الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة". (ص ١٢٥).

وتناول الباحثون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي لدلالاتها، فقد صنف (Konake&Takeuchi) المعرفة إلى نوعين هما، الصريحة Explicit Knowledge و الضمنية Tacit Knowledge. وقد ميز (Daft) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الصريحة (الظاهرة) على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدث والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات (الكبيسي، ٢٠٠٥ - ص ١١).

أما إجرائياً يعرفها الباحث في الدراسة الحالية بأنها: (مجموعة المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا الصريحة أو الضمنية في مجال الإدارة، يكونها أو يكتسبها شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة من خلال ممارستهم اليومية للإدارة، وتنمو وتزداد هذه المعرفة بالإبداع والابتكار والنشر والتداول من أجل إجابة العمل وتطوره).

#### • إدارة المعرفة Knowledge Management:

ويعرف كل من Horder&Fearnley (1997 م) إدارة المعرفة بأنها: "استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكل ما تطلب الأمر ذلك (ص ٢٥).

ويعرّف Verespej ( 1999م ) إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطريقة التي تسهل عملية الحصول على حكمة ومعارف العاملين في المؤسسة، ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع. ( ص ٢٠ ).

ويعرّف Patrides ( 2002 ) إدارة المعرفة على أنها: " عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة لتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين ". ( ص ٧ ).

ويعرّف العلي وآخرون (٢٠٠٦م) إدارة المعرفة بأنها " عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال ، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشراكة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة " ( ص ٢٧ ).

ويعرّف المطران ( ٢٠٠٦ ) إدارة المعرفة " بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسرمعرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة باستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن " ص ٢ .

#### • تطبيق المعرفة Knowledge Application :

ويقصد به إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها وتبادلها داخل الجامعة ( Gomolski.1997 ) .

ويعرّف الباحث تطبيق المعرفة إجرائياً بأنه: ( مجموعة العمليات التي تساعد شاغلي الوظائف القيادية بالجامعة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها، وتداولها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي) .

#### • الوظائف القيادية الأكاديمية :

يعرّفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: " الوظائف التي تمثل قمة الهرم في الهيكل الإداري الأكاديمي للجامعات، وتشمل: العمداء، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام .

#### • الإطار النظري للدراسة :

هذا الجزء من الدراسة يغطي أهم العناصر والأدبيات التي تتعلق بإدارة المعرفة، مفهوماً، أهميتها، طرق تنظيمها، وعملياتها التطبيقية مثل إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتداولها ونقلها .

#### • مفاهيم إدارة المعرفة :

#### • إدارة عمليات المعرفة Management of knowledge Processes :

يعرفها الكبيسي، (٢٠٠٥م) بأنها " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة ،

لاكتساب وخزان وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف " . ( ص ٣٢ ) .

• **اقتصاد المعرفة ( Knowledge Economics ) :**  
يعرّف نجم (٢٠٠٤م) اقتصاد المعرفة بأنه: " الاقتصاد الذي يكون الثروة عن طريق عمليات وخدمات المعرفة ( الإنشاء ، التحسين ، التقاسم ، التعلم ، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأنواعها ) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على رأس المال البشري والأصول غير الملموسة ( ١٨٩ ) .

• **اكتساب المعرفة: Knowledge acquisition :**  
ويقصد به الحصول على المعارف من جميع المصادر المتاحة ، وبكل الوسائل التكنولوجية وتوثيقها ، وجعلها متاحة للجميع .

• **نقل المعرفة Knowledge transfer (تشارك المعرفة) :**  
ويقصد به تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل الجامعة وبين الجامعة والأوساط الخارجية .

• **تخزين المعرفة: Knowledge storage :**  
ويقصد به وضع المعرفة في صيغة ملائمة و تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها .

• **توليد المعرفة:**  
ويقصد به عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنطقة .

• **تنظيم المعرفة Organizing storage :**  
ويقصد به تصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آلياً ، تحقيقاً للتكامل المعرفي .

وتعتبر عملية تنظيم المعرفة من الوظائف الأساسية التي تعني تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة بجمع وترميز وخزن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محدودة. وتفيد عملية تنظيم المعرفة في عدة جوانب منها:

« تعمل على بناء نظم المعرفة، أي الإشراف على تخطيط وتعميم وتشغيل النظم التي تستند على قواعد المعرفة ودعم الجهود الأخرى باستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون من نظم المعلومات الاستراتيجية للإدارة والنظم المساندة ودعم القرارات الإدارية والجماعية (ويج ١٩٩٤م : ١١٤) .

« تعمل عملية تنظيم المعرفة إلى تنمية وتطوير العقل الجمعي، وذلك من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة ، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في المجال نفسه من جهة أخرى .

◀ تعمل عملية تنظيم المعرفة على إدارة المعلومات والوسائط المتعددة، وذلك بهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.

#### • إدارة المعرفة:

إن مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً معقداً ومتعددًا في مستوياته وأوجهه، وذلك نتيجة الخصائص التي تميزت بها المعرفة كونها مزيجاً من التفاعل بين المعلومة والفرد، الشيء الذي يتطلب استراتيجيات لإدارته لتحقيق الغايات المرجوة من اتباع تلك الاستراتيجيات. لذا فإن هناك عدة تعريفات وردت لتوضيح هذا المفهوم. سيتناول الباحث هنا بعض التعريفات تبعاً لتنظيم موضوع الدراسة:

من حيث كون إدارة المعرفة منظمة إدارية وتقوم بمهام الإدارة الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم من أجل تحقيق أهداف المنظمة فإن ويج Wiig (١٩٩٣ م : ١٦-٢٠، مصدر سابق) عرفها بأنها: "مجموعة من الطرق والوسائل تستخدم في مواقف عملية لاكتشاف المعرفة وتحليل جوانبها وتطويرها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية وإحداث التطوير في المنظمة بما يحقق أهدافها".

أما نجم (٢٠٠٥ م : ٩٦) فيعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفعتها".

فيما يرى أبو فارة (٢٠٠٤ م : ٨) أن إدارة المعرفة هي: "إدارة نظمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة".

أما من حيث كون إدارة المعرفة استثماراً لموارد المعرفة والمشاركة فيها، فإن هاكيت Hackett (٢٠٠٣ م : ٦) يعرفها بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفصل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك المعلومات والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".

وقد جاء مفهوم إدارة المعرفة نتيجة لعوامل عدة، أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة تتم بشكل أسرع وربط العاملين في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي الدراسات لكي تكون منظمات تعلم Learning organizations يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة (K.M) يمثل تحولاً جذرياً في طبيعة أعمال الدراسات الحديثة من

حيث الاهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتعامل والمتفاعل الرئيس والدائم مع نظم التقنية الحديثة وأدواتها، (Hansen and Other ١٩٩٠م: ٩٨).

من هذا المنطلق فن إدارة المعرفة نمط إداري يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي من حيث جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير، ويتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة في إطار العلوم الإدارية والاقتصادية في العصر الحديث، وظهر مصطلح إدارة المعرفة ليكون ضمن الأصول المادية الملموسة الأخرى، للمؤسسة ومن ثم اعتبارها أهم الأصول في المؤسسات في عالم اليوم لدرجة أنها تمثل الميزة التنافسية الرئيسية في ظل الاقتصاد التقني لما لها ريادي في استثمارات وإدارة الموجودات غير الملموسة في مواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات في الوقت الحاضر والجامعات في حاجة لإدراك أبعاد المعرفة وخصائصها ومفهوم إدارتها، وإيجاد نظم تضبط تلك الإدارة .

فلم يعد هناك مكان للمفاهيم الإدارية القديمة في هذا العصر، بل يجب التخلص منها والتطلع إلى بيئة عمل داخل المؤسسة تتلاءم وطبيعة العصر الذي توجد فيه . السامرائي (٢٠٠٤، ص٨).

وإدارة المعرفة في هذا العصر الذي سمي باسمها - عصر المعرفة - هي عماد التنمية، وهي بوابة العبور إلى مستويات التقدم بدورا حاسما في صعود المجتمعات وصياغة توجهيات الحاضر والمستقبل. وقد أدركت الجامعات قيمة المعرفة منذ وقت طويل إلا أنه لم يشغل نفسها بنفس إدارتها واقتادها إلا في العصر الحديث، وبالتحديد في أواخر القرن العشرين الثبتي (٢٠٠٢م، ص٣٥ مصدر سابق).

#### • أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة. فهي تساهم في تطوير المعرفة وتحويلها من معرفة شخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تشاركها وتبادلها ونشرها بشكل واضح داخل المنظمة للاستفادة منها في تحقيق المنافسة والقيمة التفاضلية للمنظمة. وقد فصل الساعد وحريم (٢٠٠٤م: ٦) أهمية إدارة المعرفة في قطاع الصناعات في الآتي :

- « تزيد من حدة المنافسة وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- « تزيد من استقطاب الكفاءات النادرة والاستعانة بها كقوة أخرى بديلة لتعويض تقلص أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة.

- ◀ أدي ظهور المعرفة التقنية إلى تحجيم وتقليص التوظيف وبالتالي توفير الموارد المالية التي تنفق على الأعباء الإدارية بالمنظمات.
- ◀ تسهم إدارة المعرفة في تعويض الأيدي العاملة بسبب التقاعد المبكر أو الهجرة إلى الخارج.
- ◀ تعوّض المعرفة المفقودة بسبب التغيير في الاستراتيجيات والتوجهات.
- ◀ استقطاب الكفاءات الحقيقية بعيداً عن العلاقات الشخصية والمجاملات، فعكس ذلك يؤدي إلى تدمير المؤسسات ويزيد من التكاليف في إصلاح ما يفسده غير المؤهلين وذوي الكفاءات الضعيفة، وذلك يعتبر أكبر هزيمة لإدارة المعرفة والاستفادة منها بأحسن ما يكون.

• مما سبق يمكن القول بأنه وبالرغم من أن الساعد وحريم قد استنتجنا ذلك في المؤسسات الصناعية إلا أنه يمكن إسقاطه على الجامعات وغيرها من المؤسسات حتى تدرك أهمية إدارة المعرفة ودورها الإيجابي في خلق المنافسة النزيهة والشفافة.

#### • إجراءات الدراسة الميدانية :

يصف هذا الجزء من الدراسة المنهج الذي اتبعه الباحث ووصف مجتمع الدراسة وعينته، كيفية تصميم أداة الدراسة والإجراءات المتعلقة بها من تصميم وتحكيم وتوزيع وجمع وترميز ثم التطبيق على عينة الدراسة والأساليب الإحصائية التي اتبعها في تقنينها وقياس صدقها وثباتها.

#### • منهج الدراسة :

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لطبيعة الدراسة كونها ترمي إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع العملي وتشخيصها وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في هذا المجال، بجانب الوقوف على الأدبيات التربوية المتعلقة بها ومناقشة المشكلة ووصفها وصفا علمياً، مستعيناً فيه الباحث بخبرته الشخصية في مجال الإدارة بالجامعات، بجانب تخصصه الأكاديمي في مجال الإدارة التربوية، داعماً ذلك بمعلومات وآراء أفراد عينة الدراسة حول المشكلة .

ولأجل ذلك استخدم الباحث منهجية مداخل التحليل الاستراتيجي (StrategicAnalysisApproach) حيث تم التحليل النظري للمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، وتطبيقه في التعليم العالي وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة. مستخدماً آلية التحليل الاستراتيجي (Swot) المتعلق بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجامعات عبودي (٢٠٠٦م ص١١٧) .

وتحليل (Swot) أداة يمكنها توفير الأفكار والسيناريوهات لمواجهة المخاطر توفيق (٢٠٠٥م، ص١٧ - ١٩) وكلمة (Swot) عبارة عن الحروف الأولى للكلمات

Strengths – Weaknesses – Opportunities & Threats أي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات على مستوى الجامعة.

ويشير مفهوم نقاط القوة (Strengths) إلى المزايا والإمكانات التي تتمتع بها الجامعة، ويشير مفهوم نقاط الضعف (Weaknesses) إلى ضعف الإمكانيات والمشكلات التي تعوق الجامعة وتقعدها عن المنافسة بفعالية، وتقلل من رضا العاملين والمستفيدين، ويشير مفهوم التحديات (Threats) إلى التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعة وتؤثر سلباً عليها، ويشير مفهوم الفرص (Opportunities) إلى التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر إيجابياً عليها.

وهذا الأسلوب الذي يمكن عن طريقه للمسؤولين في الجامعة الانتقال من مجرد العمليات اليومية وصولاً إلى رؤية مختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للجامعات وتحقيق التغيير المطلوب في مستوى الأداء، بما يحقق توجهها فعلاً نحو الجودة توفيق (٢٠٠٥م، ص ١٤، مصدر سابق).

وتطبيقاً لهذه المنهجية، سارت الدراسة وفق الخطوات المنهجية التالية:

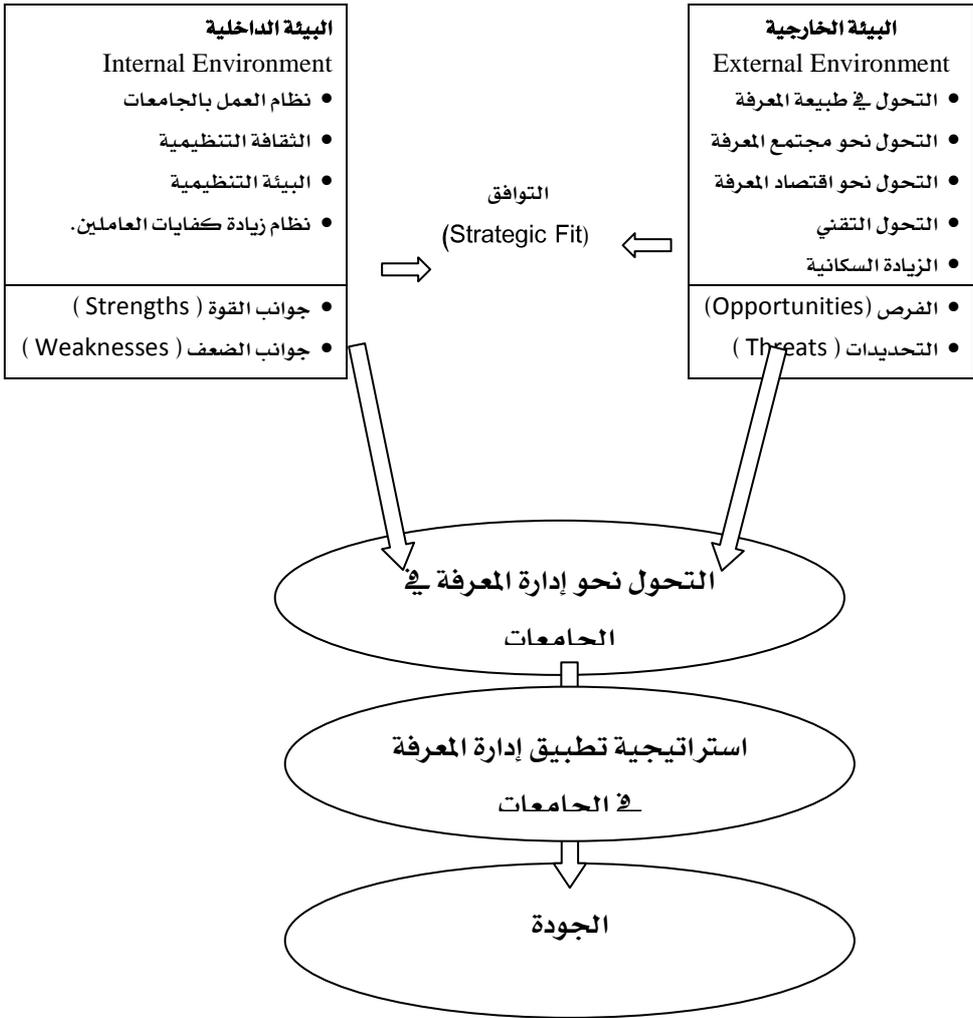
#### • تحليل البيئة الداخلية :

دراسة البيئة الداخلية لجامعة أم القرى من خلال أبعاد إدارة المعرفة وهي عوامل مهمة في أي محاولة للجامعة لتطبيق إدارة المعرفة. كما أنها عوامل هامة في إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء التحولات العالمية المعاصرة والتحديات المجتمعية.

#### • تحليل البيئة الخارجية:

دراسة البيئة الخارجية للجامعة وهي البيئة المحلية والعالمية، وذلك من خلال أربعة تحولات رئيسية، وهي: التحول نحو إدارة المعرفة، التحول نحو اقتصاد المعرفة، التحول نحو مجتمع المعرفة، والتطور التقني. بالإضافة إلى التحديات في البيئة الخارجية المحلية لجامعة أم القرى وللجامعات السعودية بشكل عام، وهي التحديات التي يواجهها المجتمع السعودي وهذه التحديات تحمل فرصاً وتحديات للجامعة، مما يجعل التحول نحو إدارة المعرفة ضرورة كمدخل لتطوير الجامعة.

وقد تضمنت البيئة الداخلية نقاط قوة ونقاط ضعف وما تواجهه البيئة الخارجية من تحديات وفرص والشكل (١) يوضح منهج التحليل الاستراتيجي واستراتيجية المعرفة.



شكل رقم (١): منهج التحليل الاستراتيجي واستراتيجية المعرفة (مرسي، ٢٠٠٣م، ص ٢٢٩)

#### • مجتمع الدراسة :

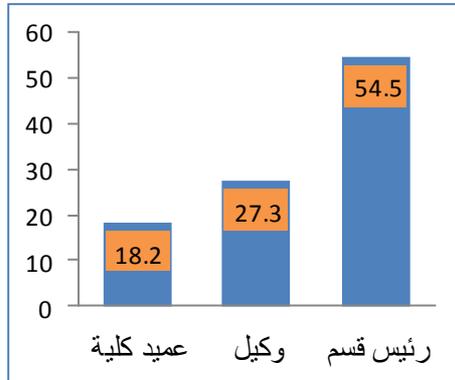
يتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى وهم عمداء الكليات والعمادات والمعاهد، الوكلاء، ورؤساء الأقسام، والذين على رأس العمل القيادي خلال العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ. ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (٣٨٣) فرداً.

## • عينة الدراسة ووصفها:

نظراً لصعوبة تغطية مجتمع البحث كاملاً بأسلوب المسح الشامل فقد عمد الباحث إلى أخذ عينة عشوائية بلغت (١٣٠) فرداً بنسبة ٣٤٪ من مجتمع البحث. وقد ذكر معيار الهادي (٢٠١٤م) لتقدير حجم العينة في البحث التربوي، وهو معيار محكم ومنشور، " أن الدراسات الوصفية التي يبلغ حجم المجتمع فيها ( من ١٠٠ مفردة إلى أقل من ٥٠٠ مفردة) يجب أن يكون حجم العينة فيها إما بنسبة ٣٠٪ من حجم المجتمع أو في المدى ( من ٣٠ مفردة إلى ١٥٠ مفردة كحد أدنى)". ص ٢٤٠ وهو ما أخذ به الباحث في تقدير حجم العينة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS٢٠. والجداول التالية تصف عينة الدراسة وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة ( العمل الإداري، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة بالتعليم العالي، الخبرة الإدارية في الوظائف القيادية الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

جدول (١): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل الإداري

النسبة %	العدد	العمل الإداري
18.2	24	عميد كلية
27.3	35	وكيل
54.5	71	رئيس قسم
100%	130	المجموع

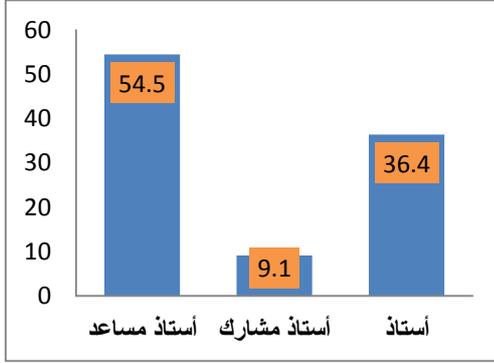


شكل (٢): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل الإداري

يلاحظ من الجدول رقم (١) والشكل رقم (٢)، أن غالبية أفراد العينة من رؤساء الأقسام بنسبة ٥٤.٥٪، يليهم الوكلاء بنسبة ٢٧.٣٪، ثم العمداء بنسبة ١٨.٢٪. وهذا أمر طبيعي، حيث أن مجتمع العمداء أقل حجماً من مجتمع الوكلاء ورؤساء الأقسام.

جدول (٢): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	%
أستاذ مساعد	71	54.5
أستاذ مشارك	12	9.1
أستاذ	47	36.4
المجموع	130	100

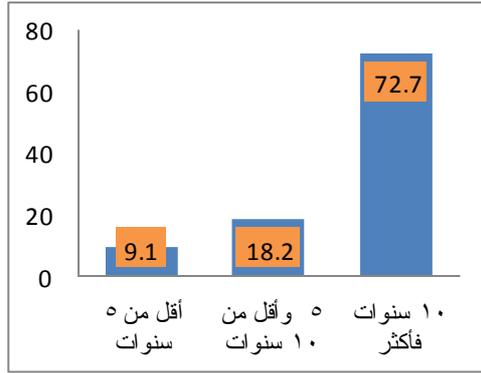


شكل (٣): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

يلاحظ من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٣)، أن غالبية أفراد العينة من شاغلي الوظائف القيادية في درجة أستاذ مساعد حيث بلغت نسبتهم ٥٤.٥% وقليلاً منهم أستاذ مشارك بنسبة لا تتجاوز ٩.١% وهذه النتيجة تنسجم مع المنطق العام حيث أشار الجدول السابق رقم (١) إلى ارتفاع نسبة رؤساء الأقسام في العينة وهؤلاء أغلبهم من درجة الأستاذ المساعد التي تمثل مدخل العمل بالدكتوراه ولا يوجد رئيس قسم بالماجستير. ولكن الملاحظ أن هناك نسبة لا يستهان بها، تعادل أكثر من ثلث أفراد العينة (٣٦.٤%) من حملة درجة الأستاذية وهو ما ينبئ بوجود شح في درجة الأستاذ المشارك وربما لأن الترقى لأستاذ مشارك أصعب من الترقى لأستاذ، لأن ذلك يتطلب عدداً من البحوث ربما لا يسمح زمن شاغلي الوظائف القيادية من حملة درجة الأستاذ المساعد بإجرائها بسبب كثرة الأعمال الإدارية بالإضافة إلى أنهم مكلفين بالتدريس. أما الترقى من أستاذ مشارك إلى أستاذ تسنده الخبرة في مجال البحوث التي أجراها سابقاً.

جدول (٣): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	12	9.1
5 وأقل من 10 سنوات	24	18.2
10 سنوات فأكثر	95	72.7
المجموع	130	100

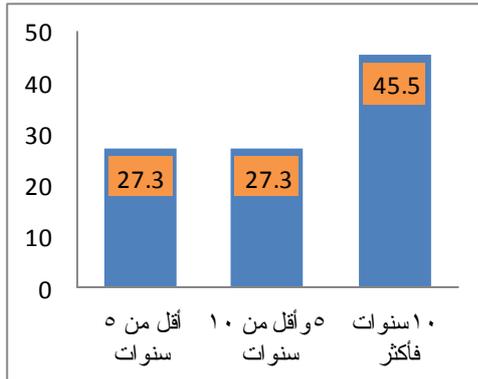


شكل (٣): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

يلاحظ من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٤) أن أكثر من ٧٢٪ من أفراد العينة تفوق سنوات خدمتهم ١٠ سنوات. وهذه النتيجة تعضد ما ذهب إليه الباحث في مناقشة النتيجة السابقة في الجدول رقم (٢) من أن هناك صعوبة في الترقى من أستاذ مساعد إلى أستاذ مشارك. تليهم الذين تقع خبرتهم بين ٥ - ١٠ سنوات بنسبة ١٨.٢٪، وقليلًا من شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية تقل خبرتهم عن ٥ سنوات أي بنسبة ٩.١٪. وهذه نتيجة طبيعية كون العمل الإداري وخاصة الوظائف القيادية تتطلب العمل لسنوات طويلة في الخدمة. بل وخبرة عالية وهو ما يؤكد الجدول رقم (٤):

جدول (٤): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	العدد	%
أقل من 5 سنوات	35	27.3
5 وأقل من 10 سنوات	35	27.3
10 سنوات فأكثر	60	45.5
المجموع	130	100

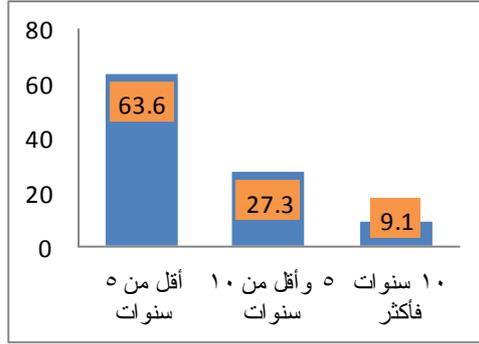


شكل (٥): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية

يؤكد الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٥) ، أن شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعة يمتلكون خبرات عالية تفوق العشر سنوات وأن نسبتهم ٤٥.٥% وهي تقل عن نسبة عدد سنوات الخدمة فوق عشر سنوات التي وردت في الجدول السابق رقم (٣) لأن عدد سنوات الخدمة لا يعني بأي حال من الأحوال الخبرة في الخبرة هي مقدار الاستفادة من التجارب وتطبيقها في مواقف أخرى بينما سنوات الخدمة هي عبارة عن مدة زمنية تتكرر كل اثني عشر شهرا .

جدول (٥): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية

%	العدد	الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية
63.6	83	أقل من 5 سنوات
27.3	35	5 وأقل من 10 سنوات
9.1	12	10 سنوات فأكثر
100	130	المجموع



شكل (٦): يوضح توزيع أفراد حسب الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية

يلاحظ من الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٦) ، أن هناك ضعف في نسبة البقاء في الموقع خاصة في الوظائف القيادية حيث أن ما يقارب ٦٤% من شاغلي تلك الوظائف أمضوا أقل من خمس سنوات في مواقعهم الحالية. وربما لأن اللوائح وأنظمة الجامعات لا تسمح بالبقاء لأكثر من أربع سنوات أو أقل في وظيفة واحدة من الوظائف القيادية، ولدورتين فقط. ويمكنك ملاحظة ذلك من خلال الجدول حيث لا يوجد غير فرد واحد فقط من أفراد العينة قد مكث في وظيفته لأكثر من عشر سنوات وهذه من الحالات النادرة وربما غادر هذا الموقع ثم عاد إليه مرة أخرى أو مرات متعددة.

#### • أداة الدراسة :

للحصول على آراء أفراد عينة الدراسة، فبعد تحديد الهدف من الدراسة والاطلاع على المزيد من الدراسات السابقة والبحوث والأدبيات المختلفة قام الباحث بتصميم استبانة من أربعة محاور تغطي تساؤلات الدراسة. ثم قام بعرضها على بعض الخبراء والمختصين في مجال الإدارة العامة، الإدارة التربوية،

البحث العلمي، والإحصاء والبحوث وذلك لتحكيما والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على أفراد العينة.

تتكون الاستبانة من جزأين، الجزء الأول شمل البيانات الأولية التي غطت متغيرات الدراسة الستة. أما الجزء الثاني فغطى محاور الدراسة وعددها أربعة محاور اشتملت على ٤٢ عبارة على النحو التالي:

« المحور الأول: إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها، ويتكون من ٩ عبارات.

« المحور الثاني: توليد وابتكار المعرفة، ويتكون من ١١ عبارة.

« المحور الثالث: تداول المعرفة ومشاركتها، ويتكون من ١٥ عبارة.

« المحور الرابع: المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، ويتكون من ٧ عبارات.

#### • صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المحاور المكونة للاستبانة بعضها البعض وبينها وبين المقياس ككل. والمصفوفة الارتباطية القطرية التالية توضح ذلك:

جدول (٦): مصفوفة الارتباط بين محاور الاستبانة والمقياس ككل

المقياس	المشكلات	التداول والمشاركة	التوليد والابتكار	الإدراك	
.803**	0.115	.789**	.737**	1	الإدراك
0.003	0.736	0.004	0.01		معامل ألفا
دال	غير دال	دال	دال		الدالة الإحصائية
.912**	0.44	.821**	1		التوليد والابتكار
0	0.176	0.002			معامل ألفا
دال	غير دال	دال			الدالة الإحصائية
.926**	0.447	1			التداول والمشاركة
0	0.168				معامل ألفا
دال	غير دال				الدالة الإحصائية
.627*	1				المشكلات
0.039					معامل ألفا
دال					الدالة الإحصائية

يتضح من الجدول (٦) أعلاه أن معاملات الارتباط الثنائية بين المحاور الثلاثة الأولى وكذلك بينها وبين المقياس ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ أو ٠.٠٥. وغير دالة بينها وبين المحور الرابع (محور المشكلات). فيما يعتبر تفاعلها في المقياس ككل دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥. وهو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

#### • تحليل البيانات ومناقشة النتائج وعرضها :

يلاحظ من الجدول رقم (٧)، والذي يعكس مدى إدراك شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعات السعودية لمفهوم إدارة المعرفة وتنظيمها، أن هناك ارتفاع في المتوسطات الحسابية حول جميع عبارات المحور الأول. فهي

جميعاً تفوق المتوسط المعياري الذي يساوي (٣) وهو القيمة الرمزية للاستجابة الوسطى (موافق بدرجة متوسطة) حسب تقدير مقياس ليكرت الخماسي. كما يؤكد ذلك مستوى الدالة الإحصائية للفروق في آراء أفراد العينة. فعمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام الذين تم اختيارهم عشوائياً كعينة للبحث يقرّون بأن السبيل الأساسي لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات بشكل أفضل يكمن في الإدراك التام لمفاهيمها المتمثلة في استشارة الآخرين والاستفادة من الخبرات المتاحة بالجامعة والتي اعتبروها من أهم مقومات تطبيق إدارة المعرفة .

جدول (٧): نتائج اختبار (ت) لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول واقع إدراك القيادات الإدارية الأكاديمية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها بالجامعات السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	معامل ألفا
١	استشارة الآخرين والاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعة	4.2	0.42	9.00	0.000
٢	تنظيم البيانات والمعلومات الإدارية	3.8	0.75	3.61	0.005
٣	سهولة استرجاع البيانات والمعلومات الإدارية عند الحاجة	3.7	0.90	2.67	0.024
٤	وضوح مفهوم إدارة المعرفة ودورها في الإدارة	3.6	1.04	1.75	0.111
٥	توفير القدر المناسب من البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات	3.6	1.04	1.75	0.111
٦	تحديث وتطوير البيانات والمعلومات الإدارية باستمرار	3.6	1.13	1.60	0.140
٧	تشجيع العاملين للاطلاع على كل ما يتعلق بإدارة المعرفة	3.4	1.26	1.00	0.343
٨	توظيف إدارة المعرفة في الأعمال الإدارية	3.4	1.12	1.08	0.307
	صياغة الخطط الاستراتيجية في ضوء خرائط المعرفة	3.3	1.42	0.67	0.520
	المحور ككل	3.6	0.83	2.36	0.040

وقد احتلت هذه العبارة (استشارة الآخرين والاستفادة من الخبرات المتاحة في الجامعة) المرتبة الأولى من حيث الترتيب بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢ أي بنسبة مئوية تقترب من ٨٥٪ وانحراف معياري ٠.٤٢٢، وهو يشير إلى عدم تباين آراء أفراد العينة واتفاقهم حول هذه النقطة. ويؤكد ذلك قيمة (ت) التي تساوي ٩.٠٠ وهي دالة عند مستوى معنوية عالية ٠.٠١ بالنظر إلى معامل ألفا للعبارة والذي يساوي ٠.٠٠٠٠. كما أن أفراد العينة يؤكدون وبوضوح أن لإدارة المعرفة دور كبير في الإدارة بشكل عام وفي إدارة الجامعة بشكل خاص خاصة إذا ما رافق ذلك عملية تنظيم للبيانات والمعلومات الإدارية المتاحة بشكل يسهل عملية استرجاعها عند الحاجة وتحديثها وتطويرها باستمرار وظهور ذلك جلياً في مستوى استجابة أفراد العينة حول العبارتين (تنظيم البيانات والمعلومات الإدارية) و (سهولة استرجاع البيانات والمعلومات الإدارية عند الحاجة) وهما دالتين إحصائياً.

أما بالنسبة لبقيّة عبارات المحور الأول فيلاحظ في ذات الجدول أن أفراد العينة يقرّون إيجابياً ولكن بفارق طفيف عن الدرجة المتوسطة، وهو فرق غير دال إحصائياً بأن وضوح مفهوم إدارة المعرفة ودورها في الإدارة يكتمل بتوفير القدر المناسب من البيانات والمعلومات الذي يساعد في اتخاذ القرارات. وأن تطبيق إدارة

المعرفة بجانب الإدراك لمفاهيمها من قبل القيادة الإدارية الأكاديمية يجب تشجيع من دونهم من العاملين على كل ما يتعلق بها لتوظيفها في العمل ، لأن إدارة المعرفة تعد المصدر الرئيس لتزويد المؤسسات بالمعارف والخبرات وهذه النتيجة تتفق تماما مع ما توصل إليه الباحثان الملاك والأثري في دراستهما السابقة للدراسة الحالية (٢٠٠٢م) والتي أجريها على ١٠٨ مؤسسة كويتية من القطاعين العام والخاص بقولهما: " إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطوير منظماتهم. وأنها المصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة".

كما أن أفراد العينة يؤكدون على أن إدارة المعرفة تساعد على معرفة كيفية صياغة الخطط الاستراتيجية في ضوء خرائط المعرفة خاصة بالنسبة للدرجات القيادية بالرغم من احتلال هذه العبارة للمرتبة الأخيرة في سلم عبارات المحور الأول بمتوسط لا يتجاوز ٣.٣ مقارنة ببقية العبارات.

وخلاصة هذا كله يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم المعرفة النظرية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها ودورها في الإدارة ويظهر ذلك من خلال متوسطهم في المحور ككل والذي يساوي ٣.٦ ، أي ما نسبته ٧٢ ٪ وانحراف معياري ٠.٨٣ وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوي ٠.٠٠٥. وهو ما يجيب عن التساؤل الأول للدراسة: ( ما مدى إدراك شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعات السعودية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وتنظيمها؟).

يلاحظ من الجدول رقم (٨) والذي يعكس واقع توليد وابتكار المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعات السعودية، أن الآراء إيجابية حول جميع عبارات المحور الثاني وذلك لأن جميع المتوسطات الحسابية تفوق قيمة المتوسط المعياري الذي يساوي (٣) وهو القيمة الرمزية للاستجابة الوسطى (موافق بدرجة متوسطة) حسب تقدير مقياس ليكرت الخماسي ولكن بفارق ضئيل وغير دال إحصائيا إلا في ثلاث عبارات فقط من جملة إحدى عشرة عبارة هي جملة عبارات المحور. فأفراد العينة يؤكدون أن من أهم الجوانب التي تعين على توليد وابتكار المعرفة ومتوافرة بالجامعة هي الحرص على تطوير قواعد البيانات لتحديث المعرفة الإدارية ، دعم الأفكار الجديدة والإبداعية في مجال المعرفة الإدارية ، ووضع سياسات ونظم تدعم روح الإبداع والابتكار. وهذه النتيجة منطقية وواقعية حيث أن جامعة أم القرى ، بل وكل الجامعات السعودية تعمل بإدارة المعرفة، ولديها قواعد بيانات، وتعمل على تطويرها بشكل مستمر وفق سياسات داعمة للإبداع والابتكار وأفكار متجددة. غير أن أفراد العينة يرون أن بالضرورة وضع سياسات داعمة للبحث العلمي في مجال إدارة المعرفة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالإضافة إلى نشر ثقافة المبادرة والمبادأة بين العاملين وتحفيزهم على الابتكار لتلافي المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة وتوليدها وتجديدها وذلك باستقبال آراء ومقترحات

الطلاب والعاملين من أجل التطوير والتحديث وتوفير خرائط للموجودات المعرفية بالجامعة للاستفادة منها في الإدارة، والعمل على مساعدة العاملين في التحول إلى العمل بنظام إدارة المعرفة في الإدارة بتوفير مصادر للمعرفة وتزويد العاملين بها ، لأن ذلك من شأنه أن يعزز قدرات العاملين الإبداعية في إنتاج المعرفة الإدارية. فأفراد العينة يرون أن توليد وابتكار المعرفة منحصر فقط في الجوانب التخطيطية مثل الحرص على تطوير قواعد البيانات ووضع السياسات الداعمة للبحث العلمي والأفكار الجديدة دون التركيز على القائمين على تنفيذ هذه السياسات بدليل أن جميع العبارات التي تتعلق بالعاملين حلت مؤخراً من حيث الترتيب وهذا دون شك يتأتى بالتدريب المستمر وهو ما ركزت عليه كليات ومراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الأونة الأخيرة.

جدول (٨): نتائج اختبار (ت) لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول

واقع توليد وابتكار المعرفة بالجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	معامل ألفا
١	الحرص على تطوير قواعد البيانات لتحديث المعرفة الإدارية	3.9	0.99	2.86	0.019
٢	دعم الأفكار الجديدة والإبداعية في مجال المعرفة الإدارية	3.8	0.75	3.61	0.005
٣	وضع سياسات داعمة للبحث العلمي في مجال إدارة المعرفة	3.7	1.06	2.09	0.066
٤	وضع سياسات ونظم تدعم روح الإبداع والابتكار	3.6	0.92	2.28	0.046
٥	نشر ثقافة المبادرة والمبادأة بين العاملين وتحفيزهم على الابتكار	3.6	1.12	1.88	0.089
٦	تلاقي المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة وتوليدها وتجديدها	3.6	1.04	1.75	0.111
٧	استقبال آراء ومقترحات الطلاب والعاملين من أجل التطوير والتحديث	3.4	1.17	1.08	0.309
٨	توفير خرائط للموجودات المعرفية بالجامعة للاستفادة منها في الإدارة	3.3	1.19	0.76	0.465
٩	مساعدة العاملين في التحول إلى العمل بنظام إدارة المعرفة في الإدارة	3.3	1.10	0.82	0.432
١٠	توفير مصادر للمعرفة وتزويد العاملين بها	3.2	1.23	0.51	0.619
١١	تعزيز قدرات العاملين الإبداعية في إنتاج المعرفة الإدارية	3.2	1.17	0.52	0.617
	المحور ككل	3.5	0.93	1.77	0.108

يلاحظ من الجدول رقم (٩) والذي يعكس واقع تداول المعرفة ومشاركتها، أن أفراد العينة يؤكدون وبمتوسطات عالية على أنهم يتداولون المعرفة ويشاركون عامليهم هذا التداول والمتمثل في احترامهم وجهة نظر الغير، إشراكهم للعاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية التي تهمهم، تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الخبرات والمعرفة الإدارية، تشجيع روح التنافس الشريف، تنظيم جلسات للمناقشة الجماعية والحوار البناء، تفويض الصلاحيات الإدارية لنقل الخبرات، ممارسة الشفافية في نقل المعرفة الإدارية، تمكين جميع العاملين من الوصول إلى مصادر المعرفة المتاحة بعمادتهم ووكالاتهم وأقسامهم، إتاحة

المعرفة الإدارية للتداول بين العاملين ، الاستعانة بالكفاءات المؤهلة من العاملين وذات الخبرة الإدارية في إشاعة المعرفة بين العاملين بالإضافة إلى تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين العاملين للمساهمة في نقل المعرفة. ويظهر ذلك من خلال قيم (ت) ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوي ٠.٠١ و ٠.٠٥.

جدول (٩): نتائج اختبار (ت) لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تداول المعرفة ومشاركتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	معامل ألفا
١	احترام وجهة نظر الغير فيما يدعم العمل والمعرفة	4.3	0.90	4.67	0.001
٢	إثراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية التي تهتمهم	4.2	0.63	6.00	0.000
٣	تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الخبرات والمعرفة الإدارية	3.9	0.94	3.19	0.010
٤	تشجيع روح التفافس الشريف بين العاملين في الإنجاز الإداري	3.9	0.74	3.86	0.004
٥	تنظيم جلسات للمناقشة الجماعية والحوار البناء فيما يخص مشكلات العمل	3.8	0.98	2.76	0.020
٦	تفويض الصلاحيات الإدارية لنقل الخبرات والمعاونة الإدارية	3.8	0.98	2.76	0.020
٧	ممارسة الشفافية في نقل المعرفة الإدارية	3.7	1.01	2.39	0.038
٨	تمكين جميع العاملين من الوصول إلى مصادر المعرفة المتاحة بالجامعة	3.7	0.90	2.67	0.024
٩	إتاحة المعرفة الإدارية للتداول بين العاملين	3.7	0.79	3.07	0.012
١٠	تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق	3.7	1.19	2.03	0.070
١١	الاستعانة بالكفاءات المؤهلة ذات الخبرة الإدارية في إشاعة المعرفة بين العاملين	3.7	0.90	2.67	0.024
١٢	تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين العاملين للمساهمة في نقل المعرفة	3.7	0.79	3.07	0.012
١٣	الحرص على تبادل البيانات والمعلومات الإدارية بين العاملين	3.6	1.04	1.75	0.111
١٤	تدريب العاملين على نقل الخبرة والمعرفة الإدارية	3.5	1.08	1.46	0.177
١٥	توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة الإدارية بين العاملين	3.5	1.13	1.34	0.211
	المحور ككل	3.7	0.72	3.38	0.007

ومن العبارات التي نالت مستواً أدناً من حيث الدلالة الإحصائية : تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق، الحرص على تبادل البيانات والمعلومات الإدارية بين العاملين (بينهم البين)، التدريب على نقل الخبرة والمعرفة الإدارية، وتوفير مناخ داعم لتبادل المعرفة الإدارية بين العاملين. وذلك باعتبار أن هناك بعض البيانات والمعلومات يجب أن تقتصر على الإدارة العليا في كل مؤسسة وأن تناقلها أو تبادلها بين العاملين عامة ربما يسبب بعض المشكلات بالرغم من أنه يمكن تدريبهم على هذه المهارة.

وخلاصة هذه المناقشات أن نسبة تداول القيادات الإدارية الأكاديمية للمعرفة ومشاركتها بلغت ٧٣.٣ % وهي نسبة عالية خاصة إذا ما قرأناها مع النمط الإداري في المجتمعات الشرقية بشكل عام والتي تتسم بالأناثية في نقل المعرفة، باعتبارها مستهلكة فقط وليست منتجة لها إلا في بعض الحالات النادرة.

جدول (١٠): نتائج اختبار (ت) لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	معامل ألفا
١	الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة من قبل شاغلي المواقع القيادية الأكاديمية	4.1	0.99	3.50	0.007
٢	ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة	4.1	0.83	4.35	0.001
٣	ضعف الإنفاق على العمل الإداري يقلل من تطبيق الأفكار الحديثة	4.1	1.04	3.46	0.006
٤	غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية مما يحد من تبادل الخبرات	4.1	1.04	3.46	0.006
٥	ضعف التدريب في مجال إدارة المعرفة ودورها في الإدارة	3.9	1.45	2.09	0.064
٦	نقص القوى البشرية المؤهلة لاستخدام إدارة المعرفة في الإدارة	3.8	1.25	2.17	0.055
٧	نقص المصادر وأنظمة المعرفة التي تساعد على التطوير الذاتي	3.8	0.98	2.76	0.020
	المحور ككل	4.0	0.90	3.63	0.005

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن أفراد العينة يوضحون أن من أبرز المشكلات التي تواجه الجامعة في تطبيق إدارة المعرفة هي الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة من قبل شاغلي المواقع القيادية الأكاديمية أنفسهم وذلك بمتوسط حسابي ٤.١ وانحراف معياري ٠.٩٩ وهو ما أكدته قيمة (ت) التي أوضحت أن هنالك فروق واضحة بين متوسط أفراد العينة والمتوسط المعياري لصالح متوسط أفراد العينة، حيث بلغ معامل ألفا لهذه العبارة ٠.٠٠٧ وهو أقل من معامل ألفا المعنوي ٠.٠٥. وما يزيد الأمر تعقيداً ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، في ظل ضعف الإنفاق على العمل الإداري مما يقلل من تطبيق الأفكار الحديثة في الإدارة خاصة إذا وضعنا في الحسبان نقص المصادر وأنظمة المعرفة التي تساعد على التطوير الذاتي . بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الوحدات الإدارية الشيء الذي يحد من تبادل الخبرات.

والجدير بالملاحظة هنا أن أفراد العينة يقرون بعدم وجود مشكلة في التدريب في مجال إدارة المعرفة ، ولا توجد مشكلة في نقص القوى البشرية المؤهلة لاستخدام إدارة المعرفة في الإدارة. فالجامعة مليئة بالكوادر المؤهلة، وأن أوعية التدريب متوفرة ، ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي المنخفضة لهاتين العبارتين، حيث بلغا ٣.٩ و ٣.٨ على الترتيب كأدنى متوسط حسابي في ترتيب المشكلات التي تواجه شاغلي الوظائف القيادية بالجامعات السعودية. بالرغم من أن بقية المشكلات تعتبر أساسية ولا بد من معالجتها، ويظهر ذلك في متوسط أفراد العينة في المحور ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤ وهو ما يعادل ٨٠٪ وهي نسبة عالية وتستدعي السعي بجديّة لمعالجة تلك المشكلات إذا أريد تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

يلاحظ من الجدول رقم (١١) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير العمل الإداري وهو ما أكدته نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة

الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة الأربعة وكذلك في المقياس ككل.

جدول (١١): نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حسب العمل الإداري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	معامل ألفا	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها	بين المجموعات	1.139	2	.569	.802	.481	غير دالة
	داخل المجموعات	5.679	8	.710			
	الكلي	6.818	10				
توليد وابتكار المعرفة	بين المجموعات	.245	2	.122	.115	.893	غير دالة
	داخل المجموعات	8.497	8	1.062			
	الكلي	8.742	10				
تداول ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	.802	2	.401	.725	.514	غير دالة
	داخل المجموعات	4.426	8	.553			
	الكلي	5.228	10				
المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	بين المجموعات	.365	2	.182	.190	.830	غير دالة
	داخل المجموعات	7.677	8	.960			
	الكلي	8.042	10				
المقياس ككل	بين المجموعات	.180	2	.090	.161	.854	غير دالة
	داخل المجموعات	4.480	8	.560			
	الكلي	4.660	10				

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	معامل ألفا	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها	بين المجموعات	1.506	1	1.506	2.551	.145	غير دالة
	داخل المجموعات	5.312	9	.590			
	الكلي	6.818	10				
توليد وابتكار المعرفة	بين المجموعات	.791	1	.791	.896	.369	غير دالة
	داخل المجموعات	7.951	9	.883			
	الكلي	8.742	10				
تداول ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	.988	1	.988	2.096	.182	غير دالة
	داخل المجموعات	4.240	9	.471			
	الكلي	5.228	10				
المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	بين المجموعات	2.117	1	2.117	3.215	.107	غير دالة
	داخل المجموعات	5.925	9	.658			
	الكلي	8.042	10				
المقياس ككل	بين المجموعات	1.324	1	1.324	3.571	.091	غير دالة
	داخل المجموعات	3.336	9	.371			
	الكلي	4.660	10				

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية وذلك حسب نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة ، حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة الأربعة وكذلك في المقياس ككل.

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالجامعة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	معامل ألفا	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها	بين المجموعات	.250	1	.250	.343	.572	غير دالة
	داخل المجموعات	6.567	9	.730			
	الكلية	6.818	10				
توليد وابتكار المعرفة	بين المجموعات	.003	1	.003	.003	.961	غير دالة
	داخل المجموعات	8.739	9	.971			
	الكلية	8.742	10				
تداول ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	.014	1	.014	.024	.881	غير دالة
	داخل المجموعات	5.214	9	.579			
	الكلية	5.228	10				
المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	بين المجموعات	.384	1	.384	.451	.519	غير دالة
	داخل المجموعات	7.658	9	.851			
	الكلية	8.042	10				
المقياس ككل	بين المجموعات	.000	1	.000	.000	1.000	غير دالة
	داخل المجموعات	4.660	9	.518			
	الكلية	4.660	10				

الجدول رقم (١٣) يؤكد عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة . وذلك بالنظر إلى نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة الأربعة وكذلك في المقياس ككل.

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية في الوظيفة الأكاديمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	معامل ألفا	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها	بين المجموعات	2.293	2	1.147	2.028	.194	غير دالة
	داخل المجموعات	4.524	8	.566			
	الكلية	6.818	10				
توليد وابتكار المعرفة	بين المجموعات	4.400	2	2.200	4.054	.061	غير دالة
	داخل المجموعات	4.342	8	.543			
	الكلية	8.742	10				
تداول ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	.666	2	.333	.584	.580	غير دالة
	داخل المجموعات	4.562	8	.570			
	الكلية	5.228	10				
المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	بين المجموعات	.624	2	.312	.337	.724	غير دالة
	داخل المجموعات	7.418	8	.927			
	الكلية	8.042	10				
المقياس ككل	بين المجموعات	1.525	2	.763	1.946	.205	غير دالة
	داخل المجموعات	3.135	8	.392			
	الكلية	4.660	10				

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الوظيفة الأكاديمية. وذلك بالنظر إلى نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة الأربعة وكذلك في المقياس ككل.

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية في الوظيفة الأكاديمية الحالية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	معامل الفا	مستوى الدلالة
إدراك مفهوم إدارة المعرفة الإدارية وأهميتها وتنظيمها	بين المجموعات	232.	2	.116	.141	.871	غير دالة
	داخل المجموعات	6.586	8	.823			
	الكلية	6.818	10				
توليد وابتكار المعرفة	بين المجموعات	1.214	2	.607	.645	.550	غير دالة
	داخل المجموعات	7.528	8	.941			
	الكلية	8.742	10				
تداول المعرفة ومشاركتها	بين المجموعات	.136	2	.068	.106	.900	غير دالة
	داخل المجموعات	5.092	8	.637			
	الكلية	5.228	10				
المشكلات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة	بين المجموعات	.330	2	.165	.171	.846	غير دالة
	داخل المجموعات	7.712	8	.964			
	الكلية	8.042	10				
المقياس ككل	بين المجموعات	.251	2	.126	.228	.801	غير دالة
	داخل المجموعات	4.409	8	.551			
	الكلية	4.660	10				

يلاحظ من الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الوظيفة الأكاديمية الحالية. وذلك بالنظر إلى نتائج تحليل التباين ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة الأربعة وكذلك في المقياس ككل.

#### • أهم النتائج :

« الجامعات لا توظف إدارة المعرفة في الأعمال الإدارية وصياغة الخطط الاستراتيجية في ضوء خرائط المعرفة بشكل أفضل، بالرغم من اهتمامها بالاستشارات ومحاولة الاستفادة من الخبرات المتاحة فيها.

« هناك حرص من الجامعات على تطوير قواعد البيانات ودعم الأفكار الجديدة والإبداعية ولكن بدون تعزيز لقدرات العاملين في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية.

« هناك بعض المشكلات التي تواجه الوظائف القيادية الأكاديمية بالجامعات السعودية وتحول دون تطبيقهم لإدارة المعرفة بالجامعات أبرزها الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة من قبل شاغلي المواقع القيادية الأكاديمية أنفسهم، ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، ضعف الإنفاق على العمل الإداري مما يقلل من تطبيق الأفكار الحديثة في الإدارة، نقص المصادر وأنظمة المعرفة التي تساعد على التطوير الذاتي وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية الشيء الذي يحد من تبادل الخبرات.

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لأي من مغيرات الدراسة (العمل الإداري، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة بالجامعة، الخبرة

الإدارية في الوظيفة الأكاديمية أو الخبرة الإدارية في الوظيفة الأكاديمية (الحالية) في جميع محاور الاستبانة.

#### • التوصيات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
- ◀ العمل على توظيف إدارة المعرفة في الأعمال الإدارية وصياغة الخطط الاستراتيجية في ضوء خرائط المعرفة.
- ◀ العمل على تعزيز قدرات العاملين في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية.
- ◀ العمل على نشر ثقافة إدارة المعرفة.
- ◀ العمل على ترسيخ القناعات بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة.
- ◀ العمل على توفير المصادر وأنظمة المعرفة التي تساعد على التطوير الذاتي لدى العاملين بالجامعة.
- ◀ إحكام التنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة لنقل الخبرات وتبادلها.

#### • المقترحات:

يقترح الباحث الآتي:

- ◀ تنظيم ورشة عمل بكل جامعة لمناقشة السبل الكفيلة بتذليل المشكلات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية عامة وجامعة أم القرى على وجه الخصوص.
- ◀ إجراء دراسة للتحقق من مدى قدرة العاملين الفعلية بالوحدات الإدارية في الجامعات السعودية على تطبيق إدارة المعرفة في جميع الجوانب الإدارية.

#### • المراجع:

- أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠٠٤م)، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ٢٠٠٤م.
- الثبتي، جويبر ماطر (٢٠٠٢م)، برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، دراسة غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الساعد، رشاد وحريم، حسين (٢٠٠٤م)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ٢٠٠٤م، جامعة الزيتونة، عمان.
- السكري، عادل (١٩٩٩م)، نظرية المعرفة، من سماء الفلسفة إلى أرض المدرسة، تقديم عمار، حامد، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

- العتيبي، ياسر بن عبد الله بن تركي ( ١٤٢٧هـ - ١٤٢٨هـ)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ( دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ) ، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الهادي، عبدالرحمن (٢٠١٤ م )، تصميم معيار لتقدير حجم العينة في البحوث التربوية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد ١٣ - السودان.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٥م)، إدارة الابتكار، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان (٢٠٠٦م)، المدخل إلى إدارة المعرفة ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥م) : إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية، بيروت.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٤م): الإدارة بالمعرفة، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة.
- كاكو، ميتشيو (٢٠٠١م) : رؤى مستقبلية، ترجمة سعد الدين خرفان، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة.
- الكبسي، صلاح الدين (٢٠٠٥م) : إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نجم، نجم عبود (٢٠٠٤م) : إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان.
- السامرائي، سلوى أمين (٢٠٠٤م)، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن.
- مرسي (٢٠٠٣م)، نبيل محمد : الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية،
- Wiig, karl M, (1993), Knowledge Management , the central Management focus for Inteuigent acting organization U.S.A, schema press.
- Hackett brian (2003) beyond knowledge new ways to work and learn, the conference board .

