

إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية

د. صبرية بنت مسلم اليحيوي

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية والعلوم الإنسانية بجامعة طيبة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، والطرق المنهجية التي تدعم كل عملية من العمليات، وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر تطبيق إدارة المعرفة ودور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية: (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، والكشف عن العلاقة بين العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية.

تكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي تألف من (٥٣٦) فرداً من القياديين الإداريين: (وكلاء الجامعة، والعمداء، ورؤساء الأقسام) في جامعات المملكة العربية السعودية في كل من: جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة الملك خالد بأبها من جميع الكليات والتخصصات - تم اختيارهم بالطرق القصدية - استجاب منهم (٤٢٠) بنسبة ٨٠٪ جمعت الدراسة بين المنهج الكمي والنوعي؛ فاستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومنهج تحليل السياسات. ولتحقق أهداف الدراسة أعدت استبانة مكونة من (١١١) عبارة موزعة على بعدين هما: البعد الأول: إدارة المعرفة الإدارية واشتمل على (٦١) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة. البعد الثاني: دور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري واشتمل (٥٠) عبارة موزعة على أربعة مجالات: القيادة الإدارية، العمليات الإدارية، خدمات المستفيدين، اتخاذ القرارات. أجرى عليها اختبار الصدق الظاهر الظاهري، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت (٤٠) فرداً، فكانت قيم معامل ارتباط الاستبانة لبعد إدارة المعرفة الإدارية ٠,٩٦ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وفي دور إدارة المعرفة على فاعلية العمل الإداري ٠,٩٨ عند مستوى ٠,٠٠١. كما تم تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية في الجامعات التي تؤثر على إدارة المعرفة باستخدام تحليل السياسات باستقراء البحوث والدراسات التي أجريت في

ذلك المجال، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار كرنباخ الفا لحساب معامل ثبات الاستبانة. واستقراء البحوث والدراسات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها :

- ترى القيادات الإدارية أن العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.
- أن العوامل البيئة الخارجية والداخلية للجامعات السعودية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية تبين أن هناك ضعفا في التوجه نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، كفايات القيادات الإدارية، والحوافز والمكافآت، والبنى التحتية للمعلومات، والبيئة المادية.
- ترى القيادات الإدارية أن عملية نظم اكتشاف المعرفة تطبق بدرجة متوسطة وعملية تخزين المعرفة، و نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.
- ترى القيادات الإدارية أن أكثر أساليب نظم اكتشاف المعرفة توافرا تعين أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم كوكلاء تغيير في العمل الإداري وأقلها توافرا استخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني لإنتاج المعرفة.
- ترى القيادات الإدارية أن أكثر أساليب تخزين المعرفة توافرا باستخدام أحدث التطبيقات التقنية في جمع وتخزين واسترجاع المعرفة الإدارية، وأقلها توافرا توافر معرفة إدارية كاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين.
- ترى القيادات الإدارية أن أكثر أساليب نشر المعرفة توافرا تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجاناً، وأقلها توافراً الاستفادة من نتائج البحوث في مجال الإدارة في تطوير العمل الإداري.
- ترى القيادات الإدارية أن أكثر أساليب تطبيق المعرفة توافرا وضع خطط استراتيجية لترشيد القيادات الإدارية لكيفية استثمار المعرفة الإدارية، وأقلها توافرا إيجاد ضماناً للتطبيقات المعرفية الإدارية الخبرة بواسطة أصحاب الأداء المتميز من القيادات الإدارية.
- ترى القيادات الإدارية أن إدارة المعرفة الإدارية تؤدي إلى فاعلية العمل الإداري بدرجة عالية فيما يتعلق: القيادة الإدارية، العمليات الإدارية، خدمات المستفيدين، اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين مدى توافر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة والعمليات الأخرى.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع عدد من التوصيات، التي قد تفيد في إدارة المعرفة الإدارية بطريقة فاعلة، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

تتألف دور المعرفة في نجاح الجامعات بتحويلها إلى الاقتصاد العالمي الذي يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يؤكد على رأس المال الفكري الذي يتوافر في أذهان الأفراد وعقولهم ويعتمد على قدراتهم وخبراتهم ومهارتهم أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل) فضلاً عن تحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير السريع في البيئة، وتمكين الجامعات من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها، وتحقيق الميزة التنافسية (Bryan & Smith, 2002)، (Aaron, 2009) الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، ووضع تحديات أمام الجامعات للبحث في أفضل السبل لإدارتها بطريقة أكثر نظامية وفاعلية من أجل تشجيع عمليات إيجاد وتبادل المعرفة ونشرها وتطبيقها، التي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية، والتجديد والابتكار، والكفاءة، وتحسين أفضل العلاقات بين العاملين (السالم، ٢٠٠٢)، (Wasko & Faraj, 2005)، (Magnier, 2009). ومن هذا المنطلق فإن الجامعات معنية بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة حيث أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بطريقة فاعلة باعتبارها محكاً رئيساً يحدد معايير تقدم الجامعات :

حيث أكدت اليونسكو على أهمية تعهد الجامعات بتطبيق إدارة المعرفة لما تتطلبه عليه من ميزة تنافسية، وأن الجامعات تشهد تحدياً في مجال المعرفة والمعلومات ووسائل حفظها ونشرها وتطبيقها الأمر الذي يتطلب توافر عناصر بشرية مؤهلة تساهم في إدارة المعرفة بشكل فاعل (Unesco, 1998).

وأوصت أوراق العمل التي قدمت في المؤتمرات الدولية على توظيف المعرفة في رفع كفاءة المنظمات التعليمية وتبني استراتيجيات لإدارة المعرفة

بطريقة تحقق الميزة التنافسية، وأن كون التعليم يخضع لنفس الضغوط التي يتعرض لها سوق العمل؛ فالتغيرات العميقة في المنافسة جعلت الجامعات تفكر بمثل تفكير المشروعات التجارية، وأن سوق التعليم أصبحت عالمية في برامجها ومناهجها، الأمر الذي يحتم على الجامعات أن تطور استراتيجيات تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات والمطالبات المتزايدة بالتغيير من خلال اعتبار إدارة المعرفة قاعدة ارتكاز الرقي بالجامعات ورفع جودة العملية التعليمية، فالجامعات المتقدمة هي التي تشهد ارتفاعاً في مستوى إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها فعملية صنع القرار لا بد أن تستند على قاعدة معلوماتية ومعرفية واسعة (Adisorn & Kimble, 2002)، (Hung & Others, 2005).

كما أكد تقرير التنمية الثاني الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي على موضوع المعرفة باعتبارها أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه المجتمعات وأوضح التقرير أن عمليات إنتاج المعرفة ونشرها في الدول العربية تواجه مشكلات من أهمها قصور الإمكانيات والعجز عن تهيئة المناخ المناسب لإنتاج المعرفة وضعف مجالات البحث العلمي في الجامعات. وقدم التقرير استراتيجية جديدة من أجل بناء مجتمع معرفي يقوم على حرية التعبير ونشر المعرفة والاهتمام بالعلم والبحث العلمي والانتقال من استهلاك المعرفة واستيرادها إلى إنتاجها. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣).

وأوضح المؤتمر العربي السادس في الإدارة المنعقد في صلالة عام ٢٠٠٥ على أن مؤشرات نشر المعرفة وإنتاجها وتطبيقها في البلدان العربية يشير إلى تبديد حقيقي لموارد الاستثمار في البنى التحتية ورأس المال الفكري، وأوصى بدراسة وتحليل معوقات إنتاج المعرفة ونقلها باستشراف المستقبل ومحاولة رسم الطريق لإدارتها بطرق فاعلة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥).

واستجابة للدور الفاعل للمعرفة والتوجهات الدولية والإقليمية في إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية والمطالبة بضرورة إدارة المعرفة

بطريقة تُمكن الجامعات من استثمارها جاءت الدراسة الحالية كضرورة لتقصي إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ومدى أسهامها في فاعلية العمل الإداري.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن البحث في عملية التغيير في الجامعات التي تعاني من مشكلات إدارية وتنظيمية ومشكلات خارجية وداخلية تتعلق بالمنافسة وضعف العلاقات مع المستفيدين يكمن في الاهتمام بإدارة المعرفة الإدارية إحدى مجالات المعرفة الهامة التي تؤثر في تأدية الجامعة لوظائفها. حيث أثبت الأدب الإداري كثيراً من التجارب الناجحة لتطبيق إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً للنجاح الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق أدركت الجامعات في المملكة العربية السعودية أن إدارة المعرفة الإدارية هي الأكثر أهمية لإنجاح العمل الإداري والرفع من مستوى القيادات الإدارية، فأغلب الجامعات تمتلك المعرفة الإدارية لكنها لم تُستخدم أو أُستخدمت بأسلوب غير ملائم، وأن القيادات الإدارية في الجامعات لا يستطيعون اكتسابها والوصول إليها وتطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك (الثيتي، ٢٠٠٢)، حيث أكدت الدراسات على إن الهيكل السائد في الجامعات العربية ومنها الجامعات في المملكة العربية السعودية لا يتلاءم مع متطلبات المدخل إلى اقتصاديات المعرفة فضلاً عن الهرمية في السلطة، وما يتبعها من أسلوب الأمر والفرض في القرارات الذي لا يتلاءم مع تهيئة رأس المال الفكري من أجل الإبداع والابتكار الذي هو أساس المعرفة حيث اتفق الباحثون على ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي في الجامعات: التعقيد، والرسمية، والمركزية (محجوب، ٢٠٠٣)، (الفيلاي، ٢٠٠٥)، (فارس، ٢٠٠٥)، (مجدل وهواري، ٢٠٠٥) (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥). كما أكدت الدراسات على أن الجامعات في المملكة العربية السعودية تعاني من غياب السياسة التنافسية ووجود مناخ وثقافة تنظيمية تشجع على حرية الرأي، والتعبير وسيطرة التنظيمات والهيكل البيروقراطية، وأن هناك قصور في

كفايات القيادات الإدارية، وأن القيادات الإدارية تعتمد على المحاكاة واستنساخ تجارب الآخرين الذي لا يوجد ميزة خاصة تنافسية ولا يكفل البقاء والنمو في البيئة سريعة التغير للجامعات (الشريف، ٢٠٠٦)، (الثبتي، ٢٠٠٦)، (الحربي، ٢٠٠٨)، (الدواد، ٢٠٠٨)، (القحطاني، ٢٠٠٨)، (العضاضي، ٢٠٠٩). الأمر الذي يتطلب من الجامعات التنسيق وإعادة ترتيب الأوضاع للاهتمام بإدارة المعرفة الإدارية لمواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة باعتبارها عاملاً حاسماً في فاعلية العمل الإداري في الجامعات وفي هذا السياق جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مدى توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، والطرق المنهجية التي تدعم كل عملية من العمليات في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية: عمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام؟
- ما العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية؟
- ما دور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري من حيث: القيادة الإدارية، العمليات الإدارية، خدمات المستفيدين، اتخاذ القرارات في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، والطرق المنهجية التي تدعم كل عملية من العمليات، وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر تطبيق إدارة المعرفة، ودور إدارة المعرفة الإدارية

في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام)، والكشف عن العلاقة بين العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية.

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال :

- أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة - إدارة المعرفة - فالجامعات تواجهها تحديات تتمثل في ظهور المجتمع والاقتصاد المعرفي الذي يفرض على الجامعات أن تعترف وتعلن التزامها بالتغيير وتجعل من إدارة المعرفة هدفاً استراتيجياً لتحسين منافساتها وعملياتها ومقدرتها المرتبطة بالمعرفة الإدارية من أجل أن تحصل على ميزات تنافسية.
- يمكن استفادة القياديين من صانعي القرارات في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها؛ لتفعيل إدارة المعرفة الإدارية؛ لأنها توضح أهمية الأخذ بإدارة المعرفة كأسلوب إداري ناجح، وما يتطلبه الواقع العملي في الجامعات من تعديل وتغيير في طبيعة الأعمال، وظروف العمل للقيادات الإدارية؛ ليتلاءم مع تطبيقات إدارة المعرفة الإدارية، وإعطاء مؤشرات حقيقية عن ملامح تطبيق إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات والطرق المنهجية لتدعيمها بإبراز أوجه القوة والضعف في الممارسة، وتوضيح إسهام إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري. كما قد تمكن القيادات الإدارية من الاطلاع على أدوارهم تجاه فاعلية إدارة المعرفة الإدارية.
- تعاني المكتبة العربية من قلة الدراسات في مجال إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات حسبما قامت به الباحثة من استقصاء بواسطة مراكز المعلومات، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)؛ لذلك قد تثري الدراسة الحالية المكتبة العربية التي قد يستفيد منها رواد العلم والمتخصصون والباحثون.

حدود الدراسة :

تتحدد الدراسة بالحدود التالية :

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية وهي: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة. كما تناولت دور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري من حيث: القيادة الإدارية، العمليات الإدارية، خدمات المستفيدين، اتخاذ القرارات.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي من القيادات الإدارية من: العمداء، الوكلاء، ورؤساء الأقسام من جميع الكليات والتخصصات في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على الجامعات في المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة الملك خالد بأبها. وقد تم اختيار هذه الجامعات؛ لأنها تمثل المملكة جغرافياً.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في عام ١٤٣٠هـ.

الإطار النظري للدراسة:

تناول هذا الجزء الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري وهي:

مفهوم المعرفة :

قبل البدء بتوضيح مفهوم المعرفة لابد من النظر لمفهوم البيانات والمعلومات المرتبطان بشكل وثيق بالمعرفة وأدائها حتى يصبح المفهوم أكثر وضوحاً على النحو التالي:

- **مفهوم البيانات:** تبدأ المعرفة كحقائق من البيانات التي تعرف بأنها: المواد الخام التي تأخذ شكل رموز وأرقام وعبارات وجمل وحقائق بسيطة متفرقة لا معنى لها، وليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة (Luan, 2002).

- **مفهوم المعلومات:** مجموعة البيانات التي ارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي منظم ومنسق بطريقة توليفية مناسبة؛ لتصبح ذات معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار ويمكن الإفادة منها تم معالجتها عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحاسب الآلي. (الصباغ، ٢٠٠٢ ب).

- **مفهوم المعرفة:** عرفت المعرفة في القاموس بأنها: إدراك واضح ودقيق للأشياء وللحقائق والسلوك (Gove & othesr, 1981)، (أنيس، د. ت).

وعرفت المعرفة على أساس أنها موجودات عقلية كامنة في عقول البشر بأنها: تشمل المعلومات والطرق العقلية للاستيعاب والفهم والتعليم التي يمتلكها الفرد في عقله عن شيء ما (Wilson, 2002).

كما عرفت المعرفة بأنها: معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين يمكن استخدامها واستثمارها بشكل مفيد من قبل صناع القرار قد تكون جديدة مبتكرة أو أنها تطبق شيئاً جديداً يوسع من المعارف السابقة أو يعدل بها متأصلة في عقل العاملين والمنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير (العلي وآخرون، ٢٠٠٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن المعرفة ليست البيانات ولا المعلومات على الرغم من ارتباطهما ببعضهما، وأن المعرفة نتاج جملة من العناصر وهي: البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات. وأن البيانات عندما توضع في نص تُشكل المعلومات، والتي إذا وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها أصبحت معرفة. أي أن البيانات هي جزء من المعلومات، والمعرفة أعلى شأناً من المعلومات.

ولغايات هذه الدراسة تم تعريف المعرفة الإدارية إجرائياً بأنها: نتاج جملة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات والاتجاهات التي تتوافر لدى القيادات الإدارية وتشمل المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة، والتفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة التي يمكن استثمارها في فاعلية العمل الإداري.

أنواع المعرفة :

في إطار العمل الشائع بشأن المعرفة يستهدف نوعين رئيسيين من أنواع المعرفة هما: (برس، ٢٠٠٥)، (الصباغ، ٢٠٠٢ أ)، (Gill, 2000).

- **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** تتعلق بالمعلومات الموثقة والمخزنة في أرشيف المنظمة التي تعمل على تسهيل العمل، ويمكن التعبير عنها بواسطة اللغة الرسمية المتعلقة بالعادات والقواعد والنظم وأفضل الممارسات والسياسيات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل ومن خصائصها: إمكانية تخزينها، وسهولة تحويلها إلى رموز، وتوصيلها إلى الآخرين، وتقاسمها مع العاملين من خلال اللقاءات والندوات والكتب.
- **المعرفة الضمنية:** معرفة كيف والتعلم الموجود في أذهان العاملين داخل التنظيم وهي تشمل: الفهم ووجهات النظر والخبرات والمهارات ومن خصائصها: محدودية السياق (المحيط)، صعوبة صياغتها، وتوصيلها إلى وتقاسمها مع العاملين.

خصائص المعرفة :

- وتتميز المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني بما يلي (Crowley, 2002)، (Spector & Edmonds 2002 Edmonds & Push, 2002) :
- المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة ولا يخضع لقانون تناقص الغلة بالاستخدام.
- تستخدم في توليد أفكار جديدة، وبكلفة أرخص وبدون تكلفة إضافية.
- سلعة يصعب التحكم بها تولد تأثيرات خارجية غير قابلة للحصر.

- المعرفة متغيرة قد تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل.
- المعرفة المتولدة والمرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- شمولية المعرفة على الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، وقابلة المعرفة للانتقال إلى الجميع.
- الثقة والتجريد أي تعتمد على دقة التعبير عن الحقائق رياضيا والأدلة المقنعة.

مفهوم إدارة المعرفة :

من خلال مسح الأدبيات العلمية لموضوع إدارة المعرفة يتضح أن مفاهيم إدارة المعرفة تعددت وتباينت ؛ وذلك نتيجة لأن إدارة المعرفة مفهوم واسع متعدد المداخل، ولدناميكية الموضوع في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها. كما يختلف بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول تفسير إدارة المعرفة، واختلاف الاستخدام والسياق المطبق، إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة في مداخل تعكس إلى حد كبير مفاهيم إدارة المعرفة من قبل الكتاب والمتخصصين وهي على النحو التالي :

- المدخل المبني على أساس المنظور التقني : يركز هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لنشر المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها وبناء على ذلك تعرف إدارة المعرفة بأنها : المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأي منظمة لإيجاد المعرفة والوصول إليها، والمشاركة فيها، وتنفيذها من أجل تحقيق أداء أفضل (برس، ٢٠٠٥)، (Shadbolt & Miltion, 1999). وهذا المفهوم يتميز بالقصور لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين أنها ثقافة وعملية يمكن تنفيذها دون توافر التقنية.

- المدخل المبني على أساس القيمة المضافة: يركز هذا المدخل على ما ينتج عن إدارة المعرفة من استثمار للمعرفة وتحويلها إلى قيمة في التطبيق. أي أن

الهدف هو دعم أثر المعرفة والاستفادة منه في شكل التكلفة بحيث تكون فائدة المعرفة أكثر من كلفة الأشياء. حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها: الاستراتيجيات التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية الظاهرة والضمنية من خلال عمليات تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والجماعية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (Kidwell & Others, 2000).

- المدخل المبني على أساس الثقافة التنظيمية: يركز هذا المفهوم على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا لبيئة إدارة المعرفة. حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها: تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد البيئة الداعمة ويدعم من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على ولاء المستفيدين. (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦).

- المدخل المبني على أساس المنظور الاجتماعي: يركز هذا المفهوم على أساس الطبيعة الاجتماعية التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها واستخدام الوثائق والتقنية كوسائل مساعدة لتبادل الأفراد للمعرفة والمشاركة بها حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها: عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الاجتماعية للمجتمعات في تحقيق إنجاز ورسالة المنظمة باستخدام الأدوات اللازمة لها من نظام إدارة الوثائق والبرمجيات والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) والبريد الإلكتروني (الكبيسي، ٢٠٠٥).

- المدخل المبني على أساس رأس المال فكري: يركز هذا المفهوم على أساس كون إدارة المعرفة أحد الموجودات غير الملموسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية؛ ولكنه محسوس التي تُحدد القيمة السوقية للمنظمة، وعرفت إدارة المعرفة وفق هذا المفهوم بأنها: مهام صنع إمكانات رأس المال الفكري البشري والتقني والعمل لأداء أفضل للأفراد والسوق والمجتمع (الثبتي، ٢٠٠٢).

- المدخل المبني على أساس الشمولية لإدارة المعرفة من منظور العملية: يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم إدارة المعرفة، حيث ركز أغلب الباحثين في تناولهم لإدارة المعرفة على أنها: عملية لإحراز المعرفة المفيدة وإعادة استثمارها وتوليد أفضل العوائد من خلالها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وأن إدارة المعرفة ليست محددة لمتابعة المعرفة الموجودة، بل تهدف إلى تعزيز وتوليد معرفة جديدة والإسهام في الإبداع الذي يشكل السبب الرئيس لنجاح الأعمال.

وعرفت إدارة المعرفة وفقاً لهذا المفهوم بأنها: عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمة على إيجاد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تملكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي (Serban & Luan, 2002).

كما عرفت بأنها: العمليات المرتبطة بتوليد المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها بتحويل المعرفة الظاهرة والضمنية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح في المنظمة لتكوين بيئة عمل فاعلة (ياسين، ٢٠٠٤).

وعرفت بأنها: إدارة العمليات التي تحكم إيجاد وانتشار المعرفة والانتفاع منها عن طريق دمج التقنيات والبيئات التنظيمية والأشخاص من أجل التعلم الأكثر فاعلية، وحل المشكلات وصناعة القرار الأكثر فاعلية (Naubon & Kimble, 2002).

وتتفق الدراسة الحالية مع هذا المدخل في تعريف إدارة المعرفة الإدارية باستخلاص مفهومها إجرائياً يتفق وطبيعة الدراسة الحالية بأنها: عمليات تنظيمية متكاملة يتم بموجبها إيجاد المعرفة وتخزينها وتسهيل تبادلها والمشاركة فيها وتطبيقها بتحويل المعلومات والخبرات والمهارات والقدرات الصريحة والضمنية سواء أكانت في الوثائق أم قواعد المعلومات أم في عقول القيادات

العليا في مجال الإدارة (الموضوعات الإدارية) لإضافة القيمة في الجامعات من أجل تحسين جودة الممارسات الإدارية بالجامعات عن طريق دمج التقنيات، والبيئات التنظيمية الداعمة.

أهداف إدارة المعرفة الإدارية:

تهدف إدارة المعرفة الإدارية إلى تحقيق ما يلي (Petridis, 2002):

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- تحسين العوائد بتوفير الفرص للجامعات للحصول على الميزة التنافسية مع الجامعات الأخرى.
- تحسين جودة أنشطة الممارسات الإدارية من خلال المعلومات الرسمية داخل الجامعات وخارجها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع القيادات الإدارية في الجامعة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين من القياديين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، والعمل على جمع الأفكار الذكية في مجال المعرفة الإدارية ونشر أفضل الممارسات.
- تسهيل الإبداع وعملية التخطيط الاستراتيجي، والتوجه نحو المستفيدين وزيادة رضاهم.

أهمية إدارة المعرفة الإدارية:

إن أهمية إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تُشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول الجامعات إلى اقتصاد المعرفة. كما تعد أداة الجامعات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، وأداة لتشجيع القدرات الإبداعية، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين الجامعات من تبني المزيد من

الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة، كما تسهم في تعظيم قيمة المعرفة، والاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها، وتنسيق أنشطة الجامعات لكونها عملية نظامية تكاملية، وتحفيز الجامعات بتجديد ذاتها، وتشجيع التغيير التنظيمي في النواحي الإدارية والمواقف والسلوك التنظيمي، ومواجهة التغيرات البيئية والقدرة على التكيف، وتدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتقرير المعرفة التنظيمية، كما تُمكن الجامعات من تحسين الكفاءة بتحسين الخدمات والبرامج التي تقدم للمستفيدين، وتمثل دوراً قيادياً في عملية تشكيل كيفية تطوير الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتسهم في الاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة، والاهتمام بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وتدعم التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد وتشجع مشاركة القيادات الإدارية في الخبرات والنجاحات والفشل، وتعزيز الإنجاز والأداء العالي الذين يعدان ضروريين لبقاء الجامعة، وتزيد من وعي القيادات الإدارية بمشاريع الجامعة عن طريق نشر المعرفة، و تقليل التكاليف، والوصول إلى المعرفة بسرعة والمشاركة فيها، و تقلل من الوقت الذي يستغرقه القيادات الإدارية في أداء أعمالهم وتوفير الحلول الإبداعية للمشكلات، وإيجاد مكان موحد لكل إدارة لحفظ مستنداتها. (Hislop & Others, 2000)، (Serban & Luan, 2002)، (McAndrew & Others, 2004)، (Nicolaidis & Maria, 2007)، (Michalopoulos, 2004).

مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات :

تحول الجامعات للاهتمام بإدارة المعرفة الإدارية لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة منطلقات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات تتمثل فيما يلي (الكبيسي، ٢٠٠٥)، (السامرائي، ٢٠٠٤)، (الروز، ٢٠٠٦) :

- تعاظم دور المعرفة الإدارية في نجاح الجامعات لكونها فرصة كبيرة ورفع موجودات الجامعة لتوليد الإجراءات الجديدة لتخفيض التكلفة.

- العولمة التي جعلت المنظمات العالمية الآن على تماس مباشر مع وسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت أسهمت في تسهيل إيجاد وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية للاتصالات.
- إدراك أثر المعرفة الإدارية في فاعلية الأداء الإداري والقدرة على قياس الأثر بشفافية.
- إدراك أن المعلوماتية والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية وأنها أهم من المصادر التقليدية الأرض والمال.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة ونوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- الصيغة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة لما يحتم تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغير الواسع والسريع في اتجاهات الاستفادة التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة الإدارية في معالجتها خاصة في مجال التنافس، والإبداع والتجديد.

عمليات إدارة المعرفة الإدارية :

إن عمليات إدارة المعرفة الإدارية تختلف تبعاً لمداخل دراستها فمدخل القيمة المضافة والثقافة التنظيمية، والمنظور الاجتماعي تؤكد على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة ويؤكد المدخل التقني على إدامة المعرفة وتنظيمها ويركز

المدخل المبني على رأس مال الفكري على القيمة السوقية للمعرفة في حين يؤكد المدخل الشمولي لإدارة المعرفة على نظم اكتشاف المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها وتعتمد الدراسة الحالية على هذا المدخل لكونه يشتمل على كل النماذج لإدارة المعرفة وتتضمن عمليات إدارة المعرفة ما يلي: نظم اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. (Hung, (Scarbough, 2001)، (Liming and Other, 2007)، (مجدل، وهواري ٢٠٠٥)، (البكري، ٢٠٠٦)، على النحو التالي :

نظم اكتشاف المعرفة الإدارية:

يقصد به : إبداع المعرفة الصريحة والضمنية من خلال مشاركة القيادات الإدارية في الجامعات لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات إدارية جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الجامعة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية. (البكري، ١٤٢٦، ٤). ويمكن اكتشاف المعرفة الإدارية في الجامعات من مصادر مختلفة تتمثل فيما يلي (الكيسي، ٢٠٠٤)، (Crowley, 2002)، (Kidwell, 2000) & Others:

- مصادر داخلية: مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الدورات والمؤتمرات والندوات والتعليم الذاتي والنقاش والحوار والاتصال بين القيادات الإدارية في الجامعة بعضهم البعض ومع المستفيدين أو من بيانات أساسية مثل البيانات الإدارية والتعليمية والمالية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

- مصادر خارجية: تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التقنية، وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، ومن الأبحاث الأكاديمية الإدارية، ومن الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال الإدارة،

وكذلك من الاندماج والاستحواذ وبراءات الاختراع، و استقطاب القيادات الإدارية الجديدة وخاصة المتميزين منهم، والشبكات الخارجية والتعاونية بين الجامعات العربية والأجنبية، واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن خلال الموارد الداخلية والتعلم وفرق العمل، والشراء عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.

وإن من الاعتبارات التي تفسر حقيقة اكتشاف المعرفة الإدارية: إن توليد المعرفة الإدارية هو جهد بشري، وتأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها، والطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة الإدارية.

ويتطلب تفعيل نظم اكتشاف المعرفة الإدارية في الجامعات ما يلي (توفيق، ٢٠٠٤) (Menon and pfeffer, 2003,) :

- اختيار القيادات الإدارية من الذين يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تضم الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المهنة والنظر إلى المنظمة بصورة شمولية والقدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم والتعليم والتدريب وتشجيع الآخرين على التفكير والاتصال مع الآخرين وتشخيص المشكلات والمعرفة بممارسات الأعمال والقدرة على تطبيق المعلومات القيمة، و التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية، وتغيير الثقافة البيروقراطية.
- تشجيع القيادات العليا في الجامعة للقيادات الإدارية على التنوع الفكري والانفتاح على تجارب القيادات الإدارية في الجامعات العربية والأجنبية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الإدارية التي تسهم في إبداع معرفة إدارية فاعلة تخدم العمل الإداري في الجامعة من خلال العلاوات والترقيات.
- استخدام التقنية في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفعيل التوافقية والمشاركة في المعرفة وتعني تغيير حلول المشاكل والمشاركة الجماعية في صنع

- القرارات وتغيير وتوليد الوثائق وجعل المعرفة متاحة للجميع من خلال دورانها على القيادات الإدارية في كافة الأقسام والوحدات والعمادات داخل الجامعة.
- تطور خارطة طريق لكيفية انسياب المعلومات عبر الأقسام الإدارية والتأكد من وصولها لكل القيادات الإدارية.
- جعل المعرفة جاهزة ومتوفرة بصورة أكبر حيث تلجأ الجامعات إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين القيادات الإدارية من الوصول إليها وفق احتياجاتهم.
- تعزيز مبدأ تقبل الخطأ من قبل القيادات العليا بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة وبما يحفز القيادات الإدارية بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد.
- إبعاد الخوف لأنه يؤدي إلى ضياع المعرفة والاحتفاظ بالأفكار والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة، وإحلال إشاعة روح التسامح بين القيادات الإدارية مما يحفزهم إلى المبادرة بأفكار جديدة والدخول في تطبيقات جديدة، وإشاعة روح التعاون والمشاركة بدلاً من المنافسة.
- تحفيز القيادات الإدارية على البحث وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
- تنمية مهارات الاتصال بين القيادات الإدارية.
- أن يكون لدى القيادات الإدارية خبرة وسعة بالموضوع وأن يكون لديهم الوقت الكافي للمشاركة. ويمثل التدريب على أداء الوظائف المختلفة أحد أساليب نقل المعرفة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية مؤسسة نحو الإنجاز الجماعي وذات هياكل مرنة تسمح بالتشارك في المعرفة.

تخزين المعرفة الإدارية:

يقصد بها: العمليات التي تتمثل في تجميع المعرفة الإدارية الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها؛ بهدف البحث والوصول إليها بكل يسر وسهولة وبأقل وقت من أجل استعادتها

وتطبيقها في حل المشكلات، وتغيير أو تحسين عمليات الأعمال الإدارية بالجامعة بشكل فاعل (الجمال، ٢٠٠٣)، (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦).

فجوهر إدارة المعرفة يتمثل في مدى الاستفادة من المعرفة الذي يركز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية وعملية استرجاع المعرفة ليست سهلة، فهي تعتمد على فاعلية الجامعات في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، لأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول، وتبسط؛ لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين من القيادات الإدارية ويسهل الوصول إليها بأقل وقت وجهد، كما أن عملية تخزين المعرفة بدون تنظيمها وتبويبها وفهرستها يجعل عملية البحث عنها مكلفة وعديمة الجدوى، فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتقادم مع مرور الوقت، فالاستخدام يعيد إغنائها ويجدد لها. كما تسهم عملية تنظيم المعرفة وتبويبها في توافر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، وتجديد المعرفة بصفة دورية ذلك لأن مستودعات المعرفة غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، كما يؤدي إلى فاعلية مساهمة القيادات الإدارية في القدرات الإبداعية، والإسهام في استخدام معرفة تستخدمها القيادات الإدارية في صياغة القرارات، والقدرة على تحليل المعرفة واستعمالها، والحد من فقدان المعرفة بمعدلات دوران العمل للقيادات الإدارية، وأن إدامة نظام السيطرة على المجودات المعرفية والمادية يعد المؤدي إلى إدارة المعرفة (الكبيسي، ٢٠٠٥)، (الصباغ، ٢٠٠٢ أ).

ولزيادة فاعلية تخزين المعرفة الإدارية في الجامعات لابد من بناء هيكل المعرفة التشاركية بين القيادات الإدارية في الجامعة وتشجع الانفتاح وتحفيزه، وأن تملك القيادات الإدارية قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة والمشاركة فيها وتخزينها في وسائط التخزين المختلفة، وتأمين النظم المعتمدة

على معايير الوقت وإدارة الوثائق لغرض تأمين مستودع أو مخزون المعرفة. ووضع مخططا تصنيفيا يتم من خلاله إيجاد العناصر الأساسية للمعرفة، وتعيين مفردات للمعاني (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦).

نشر المعرفة الإدارية:

يقصد بنشر المعرفة أنها: العمليات الضرورية لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات والاتجاهات الظاهرة والضمنية بين القيادات الإدارية بوصفها موجودا تزداد وتنمو لديهم بالاستخدام والمشاركة (الكبيسي، ٢٠٠٤)، (بيرس، ٢٠٠٥). وهناك عدة أساليب لنشر المعرفة الإدارية منها: فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، والتدريب من قبل القيادات الإدارية ذوي الخبرة الطويلة، ووكلاء المعرفة، ومجتمعات داخلية عبر الوثائق، وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم (الكبيسي، ٢٠٠٥).

ولفاعلية مقدرة نشر المعرفة الإدارية في الجامعات لابد من إتباع الآتي (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦)، و(الشبيتي، ٢٠٠٦):

- إعادة بناء الهيكل التنظيم للجامعات بما يسمح بتدفق المعرفة بمرونة بين القيادات الإدارية ويخلص من الروتين والبيروقراطية والمركزية.
- تكوين شبكات بحث مستمرة ومؤتمرات ومنتديات علمية تتكامل مع إبداع حلول المشكلات التي تواجه الأعمال وذلك من خلال تقوية الصلات بين الجامعات.
- تعزيز دور الجامعات من خلال تكوين نموذج محاكاة يجمع بين القيادات الإدارية لتحليل التحديات التي تواجه الأعمال الإدارية وإيجاد مجالات عمل جديدة تعمق من احترام الإنجاز الإداري.
- إيجاد منتديات بحوث حول إدارة المستقبل وترتيب الأولويات والمنهجيات البحثية حول استراتيجيات المستقبل.

- الاهتمام بالبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات لتعزيز منافع إدارة المعرفة الإدارية عامة، وبخاصة عملية نشر المعرفة الإدارية ببناء أنظمة التحوار الإلكترونية مثل مجموعات النقاش الإلكترونية، والمحاكاة المعتمدة على الحاسب، وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وأنظمة تخطيط المتطلبات المادية (الموارد) والأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أنظمة التحوار الإلكترونية (المؤتمرات الفيديوية).

- زيادة قدرات ومهارات وكفاءات القيادات الإدارية بالتركيز على التعليم التنظيمي وعقد الدورات التدريبية، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة الجامعة ويعزز من جدارتها التنظيمية.

وجدير بالذكر إذا لم يتم توزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد المعرفة عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية والوثائق والنشرات التي تلائم توزيع المعرفة الظاهرة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول وخبرات القيادات الإدارية يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة المنتجة الذي يستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، بالمشاركة بها بالحوار والتدريب.

تطبيق المعرفة الإدارية:

يقصد به: استثمار المعرفة الإدارية في حل المشكلات وتحسين العمل الإداري بالجامعات وأن تتلاءم معها بهدف تحقيق الأهداف الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦)، (مجدل، وهواري، ٢٠٠٥).

فالتحدي الذي يواجه الجامعات ليس في اكتشاف المعرفة الإدارية ذاتها؛ وإنما في كيفية استعمالها بتفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة، وفي الدور الذي تلعبه في تحويل المعرفة إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة ذاتها فالتطبيق هو غاية إدارة المعرفة، فالمعرفة التي لا تُعكس في التطبيق تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح الجامعات في برامج المعرفة الإدارية يتوقف على حجم

المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها؛ فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال (الثبتي، ٢٠٠٢). لذا تكمن أهمية تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات في ما يلي (الكبيسي، ٢٠٠٥)، (فارس، ٢٠٠٥) :

- يُعزز المعرفة الإدارية ويُمكن من التنافس ويُحكم من خلاله على فاعلية وفائدة المعرفة.
- ضمان النجاح للجامعات لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الجودة العالية للخدمات لمقابلة احتياجات المستفيدين.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه الجامعات المختلفة والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأدائها وضمان البقاء واستمرارها.
- يسمح بتعلم خبرات جديدة وفهمها ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها المشاركة التي تعزز من قدرتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة الإدارية مع الأنشطة الرئيسة التي تشكل عملية إدارة المعرفة.
- ولزيادة مقدرة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لابد من إتباع الآتي (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦) :
- تطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية؛ لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل
- استخدام آليات وتقنيات المعرفة أنظمة تطبيقات المعرفة من خلال تفعيل الإجراءات الروتينية والاتجاهات.
- استخدام هياكل هرمية مقلوبة تساعد على تطبيق المعرفة.
- أن تتلاءم تطبيقات المعرفة مع المشكلات التي تواجهها الجامعة وضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الجامعة الرئيسة، لذا يجب

أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل.

ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات تتضمن الاتصالات غير الرسمية، والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة، والعرض وجلسات التدريب من قبل خبراء متمرسين، وقد وفرت التقنيات الحديثة، وبخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان اكتشافها، والفرق متعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

دور إدارة المعرفة في فاعلية العمل الإداري :

إن تطبيق إدارة المعرفة له دور فاعل على العمل الإداري بالجامعة يتمثل في المجالات التالية:

- القيادة الإدارية: تمثل إدارة المعرفة الإدارية أهمية في تعزيز القيادة الإدارية الفاعلية فهي تساعد القيادات الإدارية على التزود من المعرفة الجديدة، وتعزز من قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، وتنمي القدرات الإبداعية وتحفزها لديهم، وتساعدهم على أداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة، كما تنمي قدرتهم على اكتشاف المعرفة الإدارية وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها واستشراف المستقبل، والتعامل مع التغيرات، وزيادة الرضا الوظيفي، وتنمية قدراتهم على التعلم المستمر، وإشاعة روح التسامح والتعاون بينهم، وإدراك القيمة الحقيقية للمعرفة الإدارية، والقدرة على اختيار المعرفة الإدارية ذات القيمة العالية الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية (العدلوني، ٢٠٠٢)، (Clarcke & Pitt, 1999).

- العمليات الإدارية: تشكل إدارة المعرفة دوراً فاعلاً في تحسين العمليات الإدارية من خلال تمكينها من تأدية العمل الإداري بسرعة وأقل تكلفة وبطريقة مبدعة، كما تعمل على تحسين معايير تأدية العمل والحد من الأخطاء، وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملاءمة لممارسة العمل، وتعزز قدرة

الجامعة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتوافر كميات كبيرة من المعرفة المتاحة لممارسة العمل بأفضل الطرق، وضمان الانسياب المستمر للعمليات الجوهرية، وتنسيق الأنشطة الإدارية للجامعة بعملية تكاملية في اتجاه تحقيق أهدافها، وتساعد على وضع قواعد لتنظيم العمل، وإنتاج حلول مبتكرة لحل المشكلات الإدارية، ووضع حلول للمعوقات التي تحول دون تأدية إجراءات العمل، ووضع برامج عملية لتوجيه القيادات الإدارية نحو الأداء الأفضل. (Kidwell & Others, 2000).

- خدمات المستفيدين: إن إدارة المعرفة الإدارية تسهم في رفع جودة الخدمات التي تقدم للمستفيدين باستخدام معايير لقياس جودة الخدمات، وتقديم خدمات جديدة بصفة مستمرة، وتحسين الخدمات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع الخدمات السابقة على الخدمات المستندة على المعرفة، وتحويل الأفكار إلى موجودات (خدمات) ذات قيمة مضافة ونادرة، وتوفير الفرصة للجامعة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للخدمات التي تقدمها، وتمكن الجامعة من الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل الخدمات، وتحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية، وتحدث التغيير الجذري في الجامعة للتكيف مع التغيير السريع، وتوظيف نتائج البحث الإداري في الممارسات الإدارية، والاطلاع على التجديدات والممارسات الإدارية المتميزة إقليمياً وعالمياً والإفادة منها بما ينسجم أهداف الجامعة (Blumentritt & Johnston, 1999)، (Kidwell & Others, 2000).

- اتخاذ القرارات: تدعم إدارة المعرفة الإدارية صنع القرارات الرشيدة التي تعتمد على التفكير العلمي، ورفع قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات سريعة، وإصدار القرارات في الوقت المناسب، واتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ وقائمة على الجودة والمنفعة تتوافق مع أهداف الجامعة وسياساتها، واعتماد القرارات على أكبر قدر من المعرفة يساعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ القرارات تسهم في الحد من المركزية

والتحكم في صنع القرار، و تمكن القيادات الإدارية كصناع قرار من عمل تقديرات للاحتمالات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة. Hislop & (Others, 2000)، (Milam, 2004)، (Luan, 2002)، (Liu & Ke, 2007)، (Petridis, 2002).

معوقات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات :

يواجه تطبيق إدارة المعرفة الإدارية عدد من المعوقات تتمثل فيما يلي (Milam, 2004)، (Claus, 2004)، (Santo, 2005)، (برس، ٢٠٠٥)، (الكبيسي، ٢٠٠٥): عدم توافر الوقت لدى القيادات لإدارة المعرفة الإدارية، والثقافة التنظيمية التي لا تشجع تشارك وتبادل المعرفة، والافتقار إلى فهم إدارة المعرفة وفوائدها، وعدم القدرة على قياس المكاسب المالية لإدارة المعرفة، والافتقار إلى المهارة في تقنيات إدارة المعرفة، وعمليات التنظيم لم تصمم من أجل إدارة المعرفة، وعدم توافر التقنية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، وعدم التزام وقناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة، وحرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمستفيدين أو السماح بتداولها بين المستويات الإدارية المختلفة، والاعتقاد بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، وعدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة (الضمنية) التي يمكن أن تستمد من المعرفة الظاهرة، وقد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة المتاحة من قبل المتخصصين أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل القيادات الإدارية، وإهمال الدراسات والبحوث التي تركز على استشراف المستقبل وتحدياته، و القصور في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختيارها وتطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة، والتأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة التي يراد حلها، أن يحل التعامل والاتصال، والحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب اللقاءات والندوات والحوارات حيث الاتصال الإنساني بتمية قدرات: التحدث، والاستماع، والاقتناع، والإقناع.

العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر على إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات :

يتأثر تطبيق إدارة المعرفة الإدارية بعدد من العوامل البيئية الخارجية والداخلية على النحو التالي :

- أولاً: العوامل البيئية الخارجية :

توجد عدد من العوامل البيئية الخارجية التي ترتبط بإدارة المعرفة الإدارية والتي تؤثر على تطبيقها بالجامعات منها :

- التحول نحو مجتمع المعرفة :

يعتبر مصطلح "مجتمع المعرفة" من المصطلحات الجديدة، التي ظهرت نتيجة للتحويلات العلمية والفكرية والتقنية والسياسية ويقصد به: المجتمع الذي يقوم بإنتاج المعرفة ونشرها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والخاصة للرقى به.

حيث أفضت الثورة المعرفية إلى مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية الإنسانية الشاملة، إذ الفرد هو معين الإبداع الفكري والمعرفي والمادي، كما أنه الغاية المرجوة من التنمية البشرية كعضو فاعل يؤثر ويتأثر ويبدع لنفسه ولغيره ولمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة ومتشابهة يجب استغلالها، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي (Charles, 2006) :

- البعد الاقتصادي: تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسة والمصدر الأساسي للقيمة المضافة وإيجاد فرص العمل وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أنّ المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف مجالات اقتصاده ونشاطاته المختلفة، هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه.

- **البعد التقني:** إنّ مجتمع المعرفة يعني انتشار تقنية المعلومات وتطبيقها في مختلف المجالات، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية وتكييفها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع، وتوفير البنية اللازمة من برمجيات ووسائل اتصال وتقنية الاتصالات وجعلها في متناول الجميع.

- **البعد الاجتماعي:** يعني مجتمع المعرفة نشر الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وزيادة مستوى الوعي بتقنية المعلومات، وأهمية المعلومة ودورها في الحياة اليومية للفرد والمجتمع مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف ومعدل التجدد وسرعة التطوير للفرد.

- **البعد الثقافي:** يعني مجتمع المعرفة إعطاء أهمية للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير حرية التفكير والإبداع، ونشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمنظمة والمجتمع.

- **البعد السياسي:** يعني مجتمع المعرفة المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية، مبنية على استعمال المعلومة، وتوفير حرية تداول المعلومات، ومناخ مبني على: الشورى، والعدالة، والمساواة.

وكانت المملكة العربية السعودية حاضرة متنبهة لأهمية المعرفة والتخطيط لتفعيل دورها في المجتمع، ومن الدلائل على اهتمام حكومة المملكة العربية السعودية في التوجه نحو مجتمع المعرفة: تركيز الخطط الخمسية للتنمية على وضع خطط وطنية توظف المعلوماتية في خدمة العلم، و وضع السياسات الوطنية للمعلومات بهدف إدخال تقنية المعلومات في جميع المجالات التنموية، وتضييق الفجوة الرقمية مع الدول المتقدمة بحلول عام ٢٠٢٠ م. وتطوير قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات بإنشاء وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات؛ لتحويل المجتمع السعودي إلى مجتمع معلوماتي، وتبني أنظمة وبرامج وطنية تعمل على تشجيع إنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها، وتسهيل استخدامها والحصول عليها،

- ومشروع خطة آفاق للتعليم العالي (الحمادي، والحميضي، ٢٠٠٤). ويمكن دور الجامعات في التحول نحو مجتمع المعرفة في ما يلي (Jandhyala & tlak, 2002):
- تفعيل التحول إلى مجتمع المعرفة بما يعزز العطاء المعرفي ودوره في التنمية المستدامة والارتقاء بالمجتمع ودعم مكانة المملكة بين دول العالم.
 - تحفيز الحس المعرفي لدى أبناء المجتمع.
 - تمكين العاملين من التفاعل مع الخبرات العالمية وحثهم على التفكير والحوار.
 - إصدار الكتب الجديدة وترجمة الكتب العالمية وإصدار مجلة تهتم بشئون مجتمع المعرفة.
 - إقامة اللقاءات والندوات والدورات القصيرة.
 - طرح موضوع التحول إلى مجتمع المعرفة ضمن موضوعات الحوار الوطني.
 - الاستفادة من الإنترنت والوسائل الرقمية الأخرى في نشاطات التوعية وتحفيز الحس المعرفي.
 - تأسيس جمعية علمية لمجتمع المعرفة تستقطب الخبرات المعرفية العاملة في شتى المجالات المعرفية وفي مختلف النشاطات المعرفية بما يضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها، وتبادل الزيارات مع الخبرات الخارجية وأصحاب قصص النجاح.
 - إقامة المؤتمرات الدولية حول مجتمع المعرفة والمشاركة في المؤتمرات المماثلة في الخارج.
 - الشراكة المعرفية والعمل المشترك في مختلف النشاطات المعرفية بما يؤدي إلى تكامل هذه لنشاطات وتفعيل تأثيرها المشترك وإسهامها في التنمية.
 - تمكين الباحثين من إجراء البحوث وتقديم الدراسات في موضوع (مجتمع المعرفة) الذي يتسم بتعدد المجالات، من أجل الإسهام في تفعيل التحول إلى مجتمع المعرفة والاستجابة للمستجدات محلياً ودولياً.
 - إقامة برامج ندوات ودورات علمية حول قضايا مجتمع المعرفة.

- تفعيل دور الجامعة في تقديم الدراسات الاستشارية حول مشاكل التحول إلى مجتمع المعرفة والاستجابة المستمرة للمستجدات.

إنّ مجتمع المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقيّم وتحترم من ينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة ودورها في الحياة اليومية للمجتمع، توفّر نظام تعليمي يحقق الجودة، ويمنح الفرصة للحصول على خبرات تعليمية تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية لدفع عجلة التنمية الإنسانية الشاملة.

- التحول نحو اقتصاد المعرفة :

يقوم اقتصاد المعرفة على فهم أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع. حيث أصبحت المعرفة مورداً أساسياً واستراتيجياً من الموارد الاقتصادية، إذ إنّ المعادلة الاقتصادية الجديدة لا تعتمد أساساً على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية، بل على المعرفة والكفاءات والمهارات، فالعالم صار يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها. وللتحول لاقتصاد المعرفة في الجامعات مستلزمات أساسية من أبرزها (الأحمد، ٢٠٠٤):

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة في التعليم الجامعي مع توجيه الاهتمام بتخصيص جزء من استثمارات الجامعة للبحث العلمي والابتكار.

- تطوير رأس المال البشري، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم، وتوفير المناخ المناسب للمعرفة.

- وضع استراتيجيه تعليمية ضمن إطار ما يسمى باقتصاد المعرفة لنشر المعرفة داخلياً على كل المستويات الإدارية في الجامعة، وذلك بهدف توليد مقدرات على صعيد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحسين أدائها، مما يساعد في رفع مستوى جودة العمل، وبالتالي توليد قيم إضافية له تزيد من الموارد المالية للجامعة.

- حاجة الجامعات إلى وضع الخطط المقترحة التي يمكن أن تتحول إلى خطط وبرامج تنفيذية تتصدى لها قيادات التعليم.
- إيجاد آليات لاستمرارية التطوير، وقد يكون من المناسب تحقيق درجة أعلى من التواصل بين الجامعات ومراكز البحوث والإفادة من الخبرات الدولية بشكل فاعل.
- توظيف تقنية المعلومات؛ بغرض رفع فاعلية الجامعات وكفاءتها، والسعي لاستخدامها بشكل واسع؛ من أجل التغلب على المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي.
- التأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم الحرية ومبادئها والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- البحث المتزايد عن التميز، وإشاعة مفاهيم إدارة المعرفة، والجودة الشاملة، والتحسين المستمر، مع التأكيد على العمل على وضع رؤية مرنة ومتطورة للجامعات في البلاد العربية، قادرة على الاستجابة للتحويلات الإقليمية، إعادة ترتيب الأولويات في استراتيجيه الجامعة، التوسع العمودي والأفقي في استخدام تقنية الاتصال والمعلومات.
- تشجيع ودعم إدارة المعرفة وإصدار التشريعات الخاصة بتطوير معايير اعتماد ملائمة للبيئة الجامعية والتعاون لإنشاء مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.

التأكيد على مبدأ التعليم المستمر للعاملين.

وتتألف إدارة المعرفة من العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها لتحقيق مردود اقتصادي ملموس، ويتكون رأس المال المعرفي من عنصرين متفاعلين هما: العنصر البشري الذي يتفاعل مع المعرفة ويستوعبها ويحولها إلى واقع ملموس ونجاحات مستمرة، والمعرفة التي تستقر في الناتج

الإنساني المنتشر في الفكر الموثق والإنجازات الفكرية للأفراد وتركز تقارير البنك الدولي على إمكانية الاستفادة من الثورة المعرفية في تحقيق التنمية واستدامتها حيث ينظر للمعرفة على أنها عنصر إنتاجي أساسي يضاف إلى العمل ورأس المال والموارد الطبيعية. وأن هناك أربعة أركان رئيسة لبناء اقتصاد المعرفة: التعليم والتدريب، البنية المعلوماتية التحتية، الحوافز، نظم البحث والتطوير. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣) وفي ضوء ذلك تشهد المملكة العربية السعودية نهضة معرفية متميزة؛ تستند إلى دعم ومُتابعة قيادات المملكة العربية السعودية للبحث العلمي، وتوليد وتطوير المعرفة والاستفادة منها؛ لإيجاد تنمية وطنية قابلة للاستدامة والارتقاء بمكانة المجتمع السعودي ودوره الحضاري وزيادة نمو اقتصاده ومن ثم تحسين المستوى المعيشي. ويتمثل هذا الدعم في توجهات وأعمال كثيرة شملت تكريم العلماء الحائزين على براءات الاختراع وتقديم الجوائز، والاهتمام بالموهوبين بإنشاء مؤسسات وطنية في مجال تربية وتعليم الموهوبين، من أبرزها مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الطلاب الموهوبين، والتي من بين أهدافها تشجيع الابتكار والاختراع، وتسهيل تسجيل المخترعات والمكتشفات، وتمويل البحوث الأصلية، وإعطاء منح دراسية للمتميزين، ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (الشهري، ٢٠٠٣).

- ثانياً: العوامل البيئية الداخلية:

هناك عدد من العوامل الداخلية التي ترتبط بإدارة المعرفة الإدارية وتؤثر على تطبيقها في الجامعات تتمثل في:

- ثقافة المنظمة (الجامعة): تمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي تقود سلوك القيادات الإدارية للطريقة التي يؤدون بها أعمالهم الإدارية في الجامعة (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦). وتختلف الثقافة التنظيمية للجامعة من جامعة لأخرى من حيث الطريقة، ودرجة التعقيد، اعتماداً على اختلاف الأفراد المكونين لتلك الثقافة. وحتى لا تكون الثقافة التنظيمية مضادة للتغيير والاتجاه نحو إدارة المعرفة الإدارية لابد من تبني ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة

الإدارية تتلاءم مع أهداف إدارة المعرفة بحيث تتيح المشاركة الحرة والمفتوحة، والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية لإنجاز الأعمال انجازاً فعالاً، والتخلص من البيروقراطية، وتعميق مشاركة المعرفة واكتسابها، ودعم القيادات العليا لإدارة المعرفة في كل المستويات. (برس، ٢٠٠٥).

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به الخارطة الهرمية لتقسم الوظائف وتحديد العلاقات والمسؤوليات بين القيادات الإدارية (الطويل، ٢٠٠٥). وللهيكل التنظيمي أشكال مختلفة منها: الهرمي، والأفقي، والخطي، والهرمي المقلوب يعتمد اختيارها على حالة المنظمة من حيث استجابتها للتغيرات البيئية الخارجية وفي ظل الاتجاه نحو إدارة المعرفة الإدارية والاستفادة من الخبرات المميزة للقيادة الإدارية في الجامعات فإن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب يعد الأنسب؛ لأن تطبيقات إدارة المعرفة تستلزم هياكل مرنة، تقل فيها المستويات الإدارية، وتشجع المبادرات والإبداع، والاتصال بين المستويات الأفقية. (صائغ، ٢٠٠٤).

- **كفايات القيادات الإدارية:** يمثل القيادات الإدارية في الجامعات مصدراً للميزة التنافسية بين الجامعات، لأنهم يمثلون رأس المال الفكري للجامعة بما يتوافر لديهم من قدرات ومهارات وخبرات واتجاهات؛ لذلك لا بد من الاهتمام بتطوير كفاياتهم القيادية بتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات، وتبادل الخبرات مع القيادات المميزة في المجال الإداري، وتحفيزهم على إجراء البحوث والدراسات في موضوع إدارة المعرفة الإدارية، والتأكيد على فرص التعليم المستمر وعقد دورات تدريبية بصفة دورية وتعيين أعضاء هيئة التدريس المتميزين. (توصيات ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٥)

- **البنى التحتية لتقنية المعلومات:** ترتبط إدارة المعرفة الإدارية بتقنية المعلومات وتطوراتها المختلفة فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها والمشاركة بها وتوزيعها يتطلب تأمين البنى والقواعد التحتية

الأساسية لتقنية المعلومات حيث تعمل على دعم نظام إدارة المعرفة باتجاهات عديدة من أهمها (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦).

- إيجاد المعرفة وتأمينها: من خلال تجهيز القيادات بالرسومات، والتحليلات، ووسائل إدارة الوثائق، والوصول إلى مصادر المعلومات الداخلية والخارجية.
- اكتشاف المعرفة وتطبيقها: نظم الذكاء الاصطناعي تستطيع أن تربط الخبرات وتدمجها، وتوجد علاقات في كمية كبيرة من البيانات، ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة واكتشاف معارف جديدة.
- المشاركة بالمعرفة: تساعد القيادات على التواصل والعمل الجماعي من خلال الاجتماعات عن بعد.

وهذا يفرض على الجامعات أن تهتم بدعم البنى التحتية لتقنية المعلومات من المكونات المادية للحاسب الآلي، والمستلزمات المساندة: التوصيلات السلكية، ومواقع الإنترنت، والبرامج المستخدمة لمعالجة البيانات وجمع وتخزين ومعالجة وتوزيع واسترجاع البيانات (بوئيل، وعلي، ١٩٩٩)؛ للإفادة منها في إنجاز الخدمات، وهيكل المعلومات بطريقة تُمكن من سهولة البحث والاسترجاع، وكذلك الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية من: المتخصصين، من المبرمجين، والمحطين، والمهندسين في مجال الحاسب الآلي، والمكونات الفكرية التي تشمل تصميم برامج التشغيل والتطبيقات والتي يمكن من خلالها تنفيذ إدارة المعرفة الإدارية (أبو مغايش، ٢٠٠٤)، وتحديد جميع الوثائق والنماذج الخاصة بأعمال العمادات والوكالات والأقسام عبر الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، وإتاحة إمكانية الوصول إلى النظام لكل العاملين، وتوفير حزمة واسعة لتسهيل عملية الاتصال، وأنظمة اتصال عالية السرعة، (الفريح، ٢٠٠٣) ولكي تنهض إدارة المعرفة الإدارية بالمسؤوليات المناطة به، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها لا بد من توفير المعلومات التي تتميز بعدة خصائص هي: الشمول: بحيث تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين، والوضوح: بحيث تكون خالية من الغموض، ومفهومة للمستفيدين، والموضوعية: بحيث تكون خالية

من التغيير، لغرض التأثير على مستخدم المعلومات، والبساطة: تكمن في تسهيل وتطوير إجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها، وتوصيل المعلومات إلى المستفيد، والمرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية، ونمط التقنية السائد في بيئة العمل، والموثوقية: بأن تكون مخرجات المعلومات بالشكل الذي يُمكن المستخدمين من أن الاعتماد عليها في تلبية احتياجاتهم الضرورية. أي يجب أن يولد نظام المعلومات الثقة الكاملة لدى المستخدمين من أنه يؤدي دوره المرسوم في خدمة الإدارة، بتوفير المعلومات بالموصفات السابقة، (المغربي، ٢٠٠٢).

- نظام الحوافز والمكافآت للقيادات الإدارية: يقصد به: كل الوسائل والعوامل التي تركز على مكافأة القيادات الإدارية عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، ووفقاً لمعايير تشير إلى استحقاق القيادات الإدارية إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز (Pitt & Clarke, 1999). ونظام الحوافز يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عمل كل منظمة ودورها في بيئتها، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: حوافز مادية - وأخرى معنوية، كما أن كل منظمة لها أسلوبها الخاص في استخدام هذه الحوافز وتوظيفها للوصول إلى أهدافها، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر المصادقية في تطبيق نظام الحوافز، وأن يتم تقنينها ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، واختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز. وضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها، وإدراك العاملين للسياسة التي تنظم الحصول على الحوافز. (Lee & Hyeon Ahn, 2007)

وأن موافقة خادم الحرمين الشريفين على صرف المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات السعودية تعكس بجلاء رؤية الدولة للاستثمار في الإنسان، ذلك لأن التنافس العالمي أصبح تنافساً في العقول

المبدعة والإنسان القادر على استثمار الموارد على أفضل الوجوه. مما يحفزها إلى مزيد من العطاء والإنتاجية، وتحسين البيئة التعليمية في التعليم العالي.

- البيئة المادية: تضم المباني، المكاتب، وغرف الاجتماعات، المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦) ومن العوامل البيئة التي تحد من قدرة القيادات الإدارية على إدارة المعرفة بشكل جيد: نقص أدوات العمل، نقص أو عدم وجود التجهيزات، عدم ملائمة مكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية (Petrides & Guiney, 2002).

الدراسات السابقة :

هناك عديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المعرفة ومن بين هذه الدراسات:

أجرى سكاربورغ : (Scarbrough, 1999) : دراسة هدفت إلى التعرف على أفضل الأساليب لإدارة أعمال المعرفة التي تسهم في تطبيقها الفاعل في المنظمات. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من أساليب إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل فاعل: باعتبار العاملين مصدراً أساسياً للمعرفة، ومساندة العاملين في إرسال المعرفة بسهولة من خلال أنظمة المعلومات، و النظر إلى المعرفة ليس من حيث كونها عملية تحويل معرفة ضمنية إلى الأشكال الوصفية وإنما في القدرة على إنتاج وتصنيف المعرفة واستغلالها للنهايات الاقتصادية، و تنمية مهارات العاملين، وإلغاء قيود النظم والخصخصة الرسمية، وتوفير تقنيات الاتصال والمعرفة، والابتعاد عن الخواص الشخصية لعمال المعرفة والتركيز على العمل الذي يؤديه، وعلى الأدوات والأنظمة التي تسهل العلم ضمن العمل، وتطوير شبكات الإنترنت، وتوحيد العلاقة بين الإدارة العليا وبين عمال المعرفة، وعدم إهمال التأثير الإيجابي للسياق الاجتماعي، والحد من البيروقراطية خلال تنظيم العملية والمميزات الثقافية.

وقاما بلومينترت، وجونستن (Blumentritt & Johnston, 1999): : بدراسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة المعرفة بفاعلية في المنظمات، واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن إدارة المعرفة تركز على تسهيل وإدارة نشاطات تتعلق بالمعرفة تتمثل في توليد المعرفة، ونشرها، وتحويلها، واستعمالها. كما بينت الدراسة أن إدارة المعلومات يُمكن أن تساعد في إدارة المعرفة بفاعلية وهذا يتطلب تميز سياقات ملائمة وأنظمة دعم محتملة لاستعمال المعرفة والمعلومات بتوفير نظام ذكي يعرض جانباً لإمكانية استعمال الأنظمة أو تقنية المعلومات، كما يتطلب وضع تصور تخطيطي لمعرفة منظمة لكيفية وصول المعلومات وتدفعها من كل الاتجاهات، وأن تكون المعلومات إبداعية، وضرورية لأداء المهمة، وجديدة، ومتنوعة، وترتبط باحتياجات المنظمة واحتياجات المستفيدين، وخلص إلى أن عملية إيجاد معلومات وقاعدة معلومات منظمة أمر مهم لتحسين المعرفة، وعملية الاتصال.

وأجرى هسلوب، وآخرون (Hislop & Others, 2000): : دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العلاقة بين استخدام روابط الشبكات وتطبيق إدارة المعرفة وديناميكية اتخاذ القرارات وعملية الإبداع. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. حيث طبقت الدراسة على عدد من الشركات باستخدام نظام الاستبانة لجمع البيانات. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن استخدام الشبكات الخارجية عبر الحدود والشبكات التنظيمية الأفقية والمرئية يؤدي إلى الإمداد بالمعرفة والمعلومات ذات العلاقة باحتياجات التغير والتطبيق التي قد لا تمتلك داخلياً، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق إدارة المعرفة واتخاذ القرارات والإبداع حيث يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى اتخاذ قرارات عقلانية رشيدة تقوم على البيانات، ووضع أكثر من بديل للمشكلة المطروحة.

وقام كيدويل، وآخرون (Kidwell & Others, 2000): : بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي، ومجالات

التطبيق، وفوائده، والعوامل التي تؤثر على مدى استعداد التعليم العالي لتطبيق إدارة المعرفة. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن مفاهيم إدارة المعرفة قابلة للتطبيق في الكليات والجامعات، وأن من مجالات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي الأبحاث العلمية، وعمليات تطوير المنهج، وخدمات الطالب والخريج، والخدمات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات، وأن من فوائد تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي تحسين الخدمات الإدارية والأكاديمية، وتقليل الوقت وتخفيض التكاليف، وأن من العوامل التي تؤثر على استعداد الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة المعتقدات والقيم والمعايير والسلوكيات المميزة لتنظيم دون آخر.

وأجرى كيتاغوا، وآري (Kitagawa & Arai, 2001): دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في التعليم باليابان. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من متطلبات إدارة المعرفة توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية التشارك مع الآخرين في المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيقها، وأن تعرف كيف في تعليم إدارة المعرفة، وتطبيق أدوات وتقنيات إدارة المعرفة، وتوفير قاعدة بيانات.

وقدم سيربان، ولوان (Serban & Luan, 2002) دراسة هدفت إلى التعرف على مقومات إدارة المعرفة وعملياتها وأهمية تطبيقها في الجامعات بشكل عام والبحث المؤسسي بشكل خاص. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من مقومات تطبيق إدارة المعرفة دعم القيادة العليا لتطبيق إدارة المعرفة وامتلاك رؤية واضحة عنها، وتشكيل فرق عمل متكاملة، وتوفير بنية تحتية للمعلومات. كما بينت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يعود بفوائد على الجامعات تتمثل في: الوصول للمعرفة بسهولة، وتحسين عملية

تقديم الخدمات والبرامج للطلاب وهيئة التدريس، وتشجيع التغيير في نواحي الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، وتقليل التكاليف الإدارية، وزيادة الكفاءة والاستجابة للمنح والعقود البحثية، وتسهيل البحث العلمي والانضباط الداخلي، وفعالية الأبحاث السابقة والجهود المقترحة.

وهدفت دراسة بيتريدس، وغيني (Petrides & Guiney, 2002): إلى التعرف على كيفية تطوير إطار بيئي لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، وأثر إدارة المعرفة في إيجاد بيئة تعليمية فاعلة. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن تعزيز تبادل المعرفة يمر بأربعة مراحل هي:

مرحلة تقييم للمعلومات المتوفرة وهذا يتطلب أن تقيس المؤسسة التربوية نوع المعلومات المطلوبة وتحدها، وهذا يتضمن رسم خريطة للإجراءات والعمليات المتصلة بالمعلومات الموجودة، وكيفية انسيابها، كما يتضمن التأكد من إمكانية وصولها إلى جميع الكوادر الوظيفية.

المرحلة الثانية: تحديد المعلومات المطلوبة لدعم صنع القرار التي تحسن من أهداف ورسالة المؤسسات التربوية.

المرحلة الثالثة: العمل داخل محيط العمليات التنظيمية للمؤسسات التربوية بتقييم أهدافها وفلسفتها والقيادة والافتراضات الثقافية وإمكانية الوصول إلى التقنية وتوفيرها وامتلاك مباني طبيعية تسهل عملية التواصل.

المرحلة الرابعة: تقييم سياسات وثقافة المعلومات في المؤسسات التربوية بتحديد كيف يتم التشارك في المعلومات؟ ومن الذي يزود بالمعلومات وينشرها؟ وكيفية استخدام المعلومات؟ وهل يكافأ العاملون على تبادل المعلومات وتشاركها؟ كما بينت الدراسة أن استخدام إدارة المعرفة يدعم الإدارة التربوية التي بدورها تدعم عمليات التعليم والتعلم، كما تمكن المؤسسات التربوية من أن تتطور من البيروقراطية (الروتين) إلى بيئات معرفة تربوية، وإعداد المؤسسات التربوية

للتنافس في مجتمع عالمي، ودعم صنع القرار التربوي، كما أن لها دوراً قيادياً في تشكيل كيفية قيام التنظيمات بتطوير الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، أو إنشاء برامج للتطوير المهني للعاملين، وتحسين الأداء الأكاديمي، ونقل المؤسسات التربوية إلى مؤسسات تعليمية متطورة ومتجددة.

وقام أدسون، وكيمل (Adisorn & Kimble, 2002): بدراسة هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة في المجال التربوي. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن تطبيق إدارة المعرفة يتضمن الدمج بين ثلاث استراتيجيات هي: الانتفاع من كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وتشجيع إيجاد وتبادل المعرفة على كل المستويات، وتطبيق أدوات إدارة المعرفة وتقنياتها، وإن الانتفاع من كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة داخل التنظيم يتم بطريقتين:

الطريقة الأولى: التشفير: ويركز على تحويل المعرفة إلى رموز وحفظها وإعادة استخدامها لاحقاً للانتفاع بأقصى حد من المعرفة الصريحة الموجودة والمتاحة داخل التنظيم وذلك من خلال زيادة الفاعلية التي يمكن بواسطتها الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها بالاعتماد على تقنية المعلومات.

أما الطريقة الثانية: الشخصية: وتركز على إدارة المحادثات والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد التي تُنقل خلال هذه الأنشطة الاجتماعية، وأن المعرفة الضمنية والصريحة ليستا منفصلتين وإنما هما متكاملتان بشكل تبادلي وتعاوني. وأن عملية تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة يسمى بعملية التحويل التي تمر بأربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: المرحلة الاجتماعية: تعمل على نقل المعرفة الضمنية من الأفراد أو من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة.

المرحلة الثانية الخارجية: التي تنطلق من خلال الحوار والانعكاس الاجتماعي بنقل المعرفة الجماعية الضمنية إلى وثائق وإجراءات.

المرحلة الثالثة: الدمج: يعمل على إعادة تصوير وتشكيل هياكل المعرفة الصريحة من خلال عمليات التخزين والإضافة والدمج والتصنيف إلى فئات ونشرها.

المرحلة الرابعة: العالمية: ترجمة المعرفة الصريحة إلى ضمنية، كما بيت الدراسة أن التطور الحالي لتقنيات الاتصال والمعلومات ظهور صورة جديدة من الأوضاع التي يستطيع فيها الأفراد التواصل وتبادل معرفتهم عبر كل العوائق الجغرافية والزمنية.

وأجرى لوان (Luan, 2002): دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في معالجة البيانات لدعم اتخاذ القرارات في التعليم العالي بدولة كندا. استخدام المنهج الوصفي المسحي، طبقت الدراسة على كلية سيلكون فالي College in Silicon Valley، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة حول دور المعرفة في دعم اتخاذ القرارات، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المعرفة نتاج لمعالجة البيانات بعد تصنيفها وتقييمها ووضعها في إطار واضح للمستفيدين في صورة معلومات لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرارات، وأن المعرفة الصريحة هي القابلة للتوثيق والقياس وغالباً ما توثق في قواعد البيانات وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة ومنها ما يتعلق بالخريجين، والفاعلية المؤسسية بالتزامن مع تقييم التعليم، وتقديم تعليم ذي جودة عالية، والخبرات التعليمية الأكثر مساهمة في: نتائج ومخرجات التعليم الشاملة، وتسويق العلم، وإدارة السجلات وإعادة هندستها واستثمارها وأداء الخدمات بسرعة وسهولة، وأن معالجة البيانات تعمل على زيادة كفاءة المؤسسة التعليمية، وأن الملامح الأكثر تميزاً لتقنيات معالجة البيانات هي التجميع،

والتنبؤ فمجال التجميع يتمتع بتحليل خصائص شامل، كما أن الوظيفة التنبؤية تثير وتحفز احتمالية حدود عدد من النتائج والمخرجات.

كما أجرى الثبتي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى تحليل الاستثمار في إدارة المعرفة في جامعة أم القرى. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على نموذج يتكون من ثلاثة أبعاد هي: الأرقام، الأرصد، الأفاق المستقبلية وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن المعرفة أرصد غير مرئية، وأن إدارة المعرفة أكثر فاعلية في تحسين الأداء وخفض التكاليف.

وأجرى كوكس صمويل (Coukos Semmel, 2003): دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الجامعات لإدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى فاعلية إدارة المعرفة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ مدير في ٢٥٧ جامعة بحثية حكومية عامة وخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة مكونة ٤٣ عبارة، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرار والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن استخدام عمليات إدارة المعرفة من توليد وإنتاج وتحويل وتصنيف أقل من المتوسطة في الجامعات. وأن هناك اختلافات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في استخدام إدارة المعرفة لصالح الجامعات الخاصة، وأن من العوامل التي تؤدي إلى فاعلية إدارة المعرفة استخدام التقنية واستراتيجيات القياس.

كما أجرى ميلام (Milam, 2004): دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية، وأهميتها والمعوقات التي تواجهها في الجامعات. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يتطلب الاهتمام بقضايا التعاون، والتعليم التنظيمي، وأفضل الممارسات، وانسياب العمل، وإدارة الملكية الفكرية، وإدارة الوثائق، والتركيز الموجه للمستفيدين، والاستخدام الفعال للبيانات. كما بينت

الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يُمكن الجامعات من زيادة معدلات التخرج، والاحتفاظ بالقوة العاملة التقنية، وتوسيع ما تعرضه على الشبكة الدولية للمعلومات، وتحليل تكلفة الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، وعمل الأشياء الضرورية للتنافس في البيئة التي فيها الجامعة على المستوى الوطني، وتلبية حاجات الطلاب، وزيادة فاعلية رأس المال المعرفي، وتحسين صنع القرار، وأن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات: البيروقراطية، وعدم قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة، وقلة البيانات، وعدم استخدام التقنية الحديثة في إدارة الوثائق.

وقدم الأحمد (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية استراتيجية لدور الجامعة في تنمية المال المعرفي باعتبارها نموذج لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب التي تناولت الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المعرفة مورداً استراتيجياً من موارد الجامعة وعنصر مهم في الإنتاج في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. وأن الجامعة مسئولة عن توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها.

وأجرى نيكوليدس، وميشالوبولس (Nicolaidis & Michalopoulos, 2004) هدفت إلى أثر إدارة المعرفة في تطوير أساليب تأدية العمل في الجامعات. واستخدما المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن استخدام عمليات إدارة المعرفة في الجامعات: توليد المعرفة، ونشرها وتطبيقها يؤدي إلى تحسين التعليم، والإبداع في العمل، والتخلص من البيروقراطية وتشكل مصدراً مهماً للتنافس، وتحسين الكفاءة، والاتجاه نحو اللامركزية، كما يسهم في زيادة مرونة التعليم.

وقدما مجدل، وهواري (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات. واستخدما المنهج الوصفي الوثائقي باستقصاء الكتب والدراسات التي تناول الموضوع وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: أن

عمليات إدارة المعرفة في الجامعات تتضمن عدة عمليات هي: نظم اكتشاف المعرفة، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها لكي تؤدي الجامعة دورها بطريقة فاعلة.

وأجرى الفيلاي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى عرض الرؤية المستقبلية للتعليم العالي العربي في مجتمع المعرفة والمتطلبات اللازمة لمجتمع المعرفة. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي باستقصاء الكتب والدراسات التي تناولت الموضوع وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: للجامعات دور فاعل في التحول لمجتمع المعرفة يبدو في إقامة المؤتمرات الدولية، وتحفيز الحس المعرفي لدى المجتمع، ونشر ثقافة تقنية المعلومات، ورفع جودة التعليم لإكساب الطلاب مهارات إبداعية.

وأجرى فارس (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على وقع إدارة المعرفة والابتكار وسبل الارتقاء بها في الجامعات العربية مقارنة بالدول المتقدمة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن المعطيات الإحصائية لبعض الدول العربية في مجال التعليم العالي، وفي مجال العلم والمعرفة والابتكار، بينت أن هناك بوناً كبيراً بين الدول العربية وبين الدول المتقدمة في مجال نشر المعرفة، وفي مجال الابتكار، مما يؤكد على ضعف النشاط البحثي التطويري لدى الدول العربية مقارنة بالدول المتقدمة، وأن من سبل الارتقاء بإدارة المعرفة في الدول العربية، الانتقال بالجامعات من مستوى إدارة شؤون الأساتذة والطلبة، إلى إدارة المعرفة والابتكار؛ أي من إدارة الكم إلى إدارة النوع، ومن إدارة الجامعة إلى جامعة الإدارة .

وهدف دراسة نلسون (Nielsen, 2005): إلى تقديم رؤية فاعلة لإدارة المعرفة. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن هناك اتجاهين سائدين في إدارة المعرفة هما: الاتجاه الأول: النظرة إلى المحتوى: يركز هذا الاتجاه على التحليل الداخلي للمؤسسات: إيجاد المعرفة، ونقلها، وتحويلها إلى رموز بدلاً من التركيز على الاعتماد المتبادل والآراء

التنظيمية المتبادلة وأن الانتقاد الموجه لهذا الاتجاه صبغته الساكنة التي تمنح انفتاحاً محدوداً لإيجاد معارف جديدة، ويتجاهل الأوجه الإدراكية والسلوكية. أما الاتجاه الثاني: النظرة إلى العملية، ويعتبر هذا الاتجاه المعرفة أصل استراتيجي، ويهتم بتحسين عمليات تراكمية وعملة القدرات المرتبطة بالمعرفة حيث يركز على قيمة المعرفة الجديدة، وأهمية استيعابها، وإدارة رأس المال الفكري، ويتعامل مع رأس المال البشري على أنه أصل من الأصول أو الموجودات في كل الأنشطة الإنتاجية. ولتطوير طريقة أكثر فاعلية في أداء المعرفة لابد من الدمج والتكامل بين أجزاء كل من الاتجاهين.

وأجري هونغ، وآخرون (Hung and Others, 2005): دراسة هدفت إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة والكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح لإدارة التعليم التنظيمي بفاعلية. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن إدارة المعرفة تتضمن خزن المعرفة ونشرها وتطبيقها. كما بينت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي فكلاهما يؤديان إلى تبني فكرة أو سلوك جديد في تطوير الخدمات وتشغيل العمليات والإجراءات. كما أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة فكلاهما يركز على أن المستفيد هو بؤرة نشاطهما بالتركيز على النوعية في تقديم الخدمات. وإن إدارة التعليم النظامي بفاعلية يتكون من الإبداع التنظيمي، وإيجاد المعرفة، ونشرها، وتطبيقها، وإدارة الجودة الشاملة، ودعم القيادة العليا، والتحسين المستمر، وأن المستفيد يجب أن يكون بؤرة النشاطات.

وقام الثبتي (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على الإطار العلمي لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء في علوم الإدارة والحاسب ونظم المعلومات والمكتبات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وباستقصاء آراء الخبراء توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: على الرغم

من وجود بنية أساسية في مجال نظم المعلومات وتقنية المعلومات في الجامعات السعودية إلا أن الاهتمام بإدارة المعرفة ليس بالمستوى المطلوب، وأن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يتطلب إعادة هيكلة الجامعات، وإعداد الكوادر القادرة على إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها.

وهدف دراسة سانتو (Santo, 2005): إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في الجامعات في عصر منظمة المعرفة ومعوقاتهما. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن إدارة المعرفة من حيث: توليد المعرفة، و تخزينها وتصنيفها وتطبيقها يمثل جزءاً مهماً من ثقافة الجامعات لما لها من دور فاعل في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية وتقديمها بسرعة ودقة وتسهيل التخطيط الاستراتيجي. وأن من معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات: عدم مرونة الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، وعدم القناعة بمشاركة العاملين في المعرفة، وعدم تشجيع التواصل بين العاملين.

أما دراسة باركر (Parker, 2005): فهدفت إلى التعرف على أثر الإدارة والمعرفة المعتمدة على مبدأ اشتراك المعرفة الفاعلة ضمن سياق العمليات التربوية. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن استخدام مبدأ اشتراك المعرفة الذي يمكن أن يؤدي إلى التطوير الناجح اقتصادياً، وإيجاد المجتمعات الأكثر استقراراً، واستثمار رأس المال الفكري، وزيادة رضا المستفيدين.

وقدم شارلس (Charles, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الجامعات كبنيات بحثية للمعرفة الأساسية في أنظمة التجديد والابتكار الإقليمي في أوروبا. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن هناك أبعاداً مختلفة للدور الذي تقوم به الجامعات في

التجديد والابتكار الإقليمي منها: البعد الأول: دراسة الصور المختلفة للمعرفة وفحصها ونقل المعرفة على شكل معرفة، وعلى شكل رأس مال بشري واجتماعي. البعد الثاني: النظر إلى السياسات والحكومات المختلفة والتفكير في الأنظمة الوطنية للجامعات والبرامج الوطنية للتجديد الأمني والتفاعلات الإقليمية المحدودة بمشاركة الجامعات.

وهدف دراسة نوريس، وآخرون (Norris and Others, 2006): إلى التعرف على صيغة خدمات إدارة المعرفة وأهميتها في الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن خدمات إدارة المعرفة يمكن أن تستعمل في نظام التعليم الأمريكي من خلال تمكين المصادر الجديدة وعدّها بالقيمة في الجامعات الناتج عن أهمية دمج التعليم الإلكتروني، وإدارة المعرفة، وتقنية المعلومات، وأهمية المشاركة فيها والاستفادة منها في شبكة المعلومات على نطاق واسع. كما بينت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يمثل أهمية تبدو في تحسين الخدمات التعليمية والإدارية.

أما دراسة ماري (Mari, 2007): فهدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المقدرة على إيجاد وكسب وتشارك وتعميق المعرفة يعد مفتاح النجاح التنظيمي، والميزات التنافسية، في توفير نظام صحي متكامل لبيئة العمل.

وقدم ليمنج، وآخرون (Liming and Other, 2007): دراسة كان من بين أهدافها التعرف على عمليات إدارة المعرفة. استخدم أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في اكتساب المعرفة، واسترجاعها، وإعادة الاستعمال والنشر، والحفاظ على المعرفة.

أما دراسة لي، وهيون آن (Lee & Hyeon Ahn, 2007) فهدفت إلى التعرف على الأساليب الفاعلة لتحفيز العاملين في المساهمة والمشاركة في توليد

المعرفة باعتبارها إحدى العمليات الحرجة في إدارة المعرفة وأثر ذلك على المنظمة. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من الأساليب الفاعلة في تحفيز العاملين في المشاركة في توليد المعرفة: تقديم الحوافز المادية والمعنوية، و ربطها بالعلاوات والترقية، و توليهم مناصب قيادية، والعدالة، وضمان تدفق المعلومات الأفقي والعمودي، والانفتاح، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن ذواتهم.

وهدف دراسة ليو، وكي (Liu & Ke,2007): إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرار. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن إدارة المعرفة تؤدي إلى اتخاذ قرارات فاعلة في حل المشكلات لأنها تمت بالمعلومات الضرورية لأسباب المشكلة، كما تساعد على اتخاذ الإجراء الملائم لحلها لأنها توفر قاعدة معلومات متعددة تستعمل لاكتشاف المعرفة الضمنية.

وأجرى أونغ، وليه (Ong & Lai,2007): دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على أثر العلاقة بين رضا المستفيدين وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة في دولة تاوان. استخدم المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من ١٤٧ فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة مكونة من ١٦ عبارة تقيس أبعاد رضا المستفيدين، وسبعة عوامل قد تؤثر على نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق إدارة المعرفة إعادة هيكلة المؤسسات لتحسين تبادل المعرفة ونشرها، وتكوين شبكات بحث مستمرة ومؤتمرات، وإيجاد نظم جديدة من الحوافز، والبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات، وتشجيع حرية المعلوماتية

وحركتها وتوليد المعرفة، وقيادة قوية داعمة تمتلك رؤية عن إدارة المعرفة. وأن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى رضا المستفيدين لأنه يساهم في علاج المشاكل المعقدة في مواقع العمل، وتحسين الخدمات التي تقدم لهم.

التعليق على الدراسات السابقة :

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية يظهر من خلال النقاط التالية :

موضوع الدراسة: تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها، وهو إدارة المعرفة، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث ركزت بعض الدراسات على دور الجامعات في نشوء وإيجاد مجتمع المعرفة كدراسة الأحمد (٢٠٠٤)، ودراسة الفيلاي (٢٠٠٥) ودراسة شارلس (Charles, 2006). وتناولت بعض الدراسات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كدراسة سكاربورغ (Scarborough, 1999)، ودراسة بلومينترت، وجونستن (Blumentritt & Johnston, 1999)، ودراسة كيتاغو، وآري (Kitagawa & Arai, 2001)، ودراسة ميلام (Milam, 2004)، ودراسة الثبتي (٢٠٠٥)، ودراسة لي، وهيون آن (Lee & Hyeon Ahn, 2007)، ودراسة أونغ، وليه (Ong & Lai, 2007). وركزت بعض الدراسات على عمليات إدارة المعرفة كدراسة بيتريديس وغيني (Petrides & Guiney, 2002)، ودراسة نايون، وكيمبل (Adisorn & Kimble, 2002)، ودراسة نلسون (Nielsen, 2005)، ودراسة هونغ، وآخرين (Hung and Others, 2005)، ودراسة مجدل، وهواري (٢٠٠٥)، ودراسة ليمنغ، وآخرين (Liming and Other, 2007)، ودراسة لي، وهيون آن (Lee & Hyeon Ahn, 2007). وتناولت بعض الدراسات أهمية تطبيق إدارة المعرفة وعلاقته ببعض المتغيرات كدراسة هسلوب، وآخرين (Hislop & Others, 2000) ودراسة لوان (Lua, 2002)، ودراسة الثبتي (٢٠٠٢)، ودراسة نيكوليدس، وميشالوبولس (Nicolaidis & Michalopoulos, 2004)، ودراسة باركر (Parker, 2005)، ودراسة ماري (Mari, 2007)، ودراسة ليو، وكلي (Liu & Ke, 2007)، وتناولت بعض الدراسات

الجمع بين أكثر من موضوع يتعلق بإدارة المعرفة كدراسة كيدويل، وآخرين (Kidwell & Others, 2000) تناولت إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، ومجالاته وأهميته ومتطلباته، وتناولت دراسة سيربان، ولوان: (Serban & Luan, 2002) متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأهمية تطبيقها في الجامعات. وركزت دراسة كوكس، صمويل (Coukos Semmel, 2003) على مدى استخدام الجامعات لإدارة المعرفة، والمتطلبات، وتناولت دراسة فارس (٢٠٠٥) وقع إدارة المعرفة، وركزت دراسة هونغ وآخرين (Hung and Others, 2005): على عمليات إدارة المعرفة والعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وتناولت دراسة سانتو (Santo, 2005) أهمية ومعوقات إدارة المعرفة في الجامعات، وركزت دراسة نوريس، وآخرين (Norris and Others, 2006) على صيغة خدمات إدارة المعرفة وأهميتها في الجامعات، وتناولت دراسة اونغ، وليه (Ong & Lai, 2007) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثر العلاقة بين رضا المستفيدين وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت عمليات تطبيق إدارة المعرفة والآثار الإيجابية المترتبة على تطبيقها. وقد استفادت منها الدراسة الحالية في تحديد العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن هذه الدراسات من حيث إنها تناولت دراسة عمليات تطبيق إدارة المعرفة بشمولية وعمق حيث تناولت المدخل التكاملي لإدارة المعرفة كما تناولت الدراسات السابقة العمليات كتعداد بدون تصنيفها إلى مجالات. في حين قامت الدراسة الحالية بتصنيفها إلى مجالات وتضمن كل مجال عدداً من العمليات الجزئية ذات العلاقة بالمجال كما أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في تناول الموضوع بالاعتماد على المناهج الكمية والنوعية.

البيئة الثقافية: إن بعض الدراسات السابقة لم تخصص تناول بيئة بعينها. في حين خصصت بعض الدراسات تناول بيئات معينة كدراسة كيتاغوا، وآري (Kitagawa & Arai, 2001) أجريت في باليابان، و دراسة لوان (Luan,

(2002) في كندا، ودراسة فارس (٢٠٠٥) في الدول العربية، ودراسة شارلس (Charles, 2006) في أوروبا، ودراسة نوريس، وآخرين (Norris and Others, 2006) في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة أونغ وليه (Ong & Lai, 2007) في تايوان. وتناولت بعض الدراسات البيئات العربية كدراسة، كدراسة فارس (٢٠٠٥) في الدول العربية ودراسة الثبتي (٢٠٠٢) ودراسة الثبتي (٢٠٠٥) في المملكة العربية السعودية. وتتفق الدراسة الحالية في بيئتها مع الدراسات التي طبقت في المملكة العربية السعودية. حيث طبقت الدراسة الحالية على الجامعات في المملكة العربية السعودية.

المنهج (الطريقة): أغلب الدراسات السابقة نظرية تعتمد في أدبياتها على الكتب والدراسات والوثائق، لذلك ارتكزت في استنتاجاتها على المنهج الوصفي الوثائقي، ماعدا هسلوب، وآخرين (Hislop & Others, 2000)، ودراسة لوان (Luan, 2002)، ودراسة كوكس صمويل (Coukos Semmel, 2003)، ودراسة أونغ، وليه (Ong & Lai, 2007) استخدمت المنهج الوصفي المسحي في حين استخدمت دراسة ليمنج، وآخرين (Liming and Other, 2007) أسلوب دراسة الحالة. ودراسة الثبتي (٢٠٠٦) استخدمت المنهج الوصفي

وجمعت الدراسة الحالية بين المنهج الكمي والنوعي حيث تتفق في منهجها مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوثائقي في توضيح الفلسفة الفكرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة كما تتفق مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي؛ لأن المنهج الوصفي المسحي يعطي مؤشرات أقوى وأوضح للواقع كما استخدمت منهج تحليل السياسات لإبراز نقاط القوة والضعف في نظام إدارة التعليم الجامعي بتحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة الإدارية.

أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة هسلوب، وآخرين (Hislop & Others, 2000)، ودراسة لوان (Luan, 2002)، ودراسة وكوكس صمويل (Coukos Semmel, 2003)، ودراسة أونغ، وليه (Ong & Lai, 2007) التي

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل الدراسات السابقة ذات الارتباط بالعوامل الخارجية والداخلية بالجامعات التي قد تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة الإدارية.

الأساليب الإحصائية: استخدمت دراسة هسلوب وآخرون (Hislop & Others, 2000): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون، وإضافة دراسة ودراسة اونغ وليه (Ong & Lai, 2007) تحليل التباين الأحادي واستخدمت دراسة لوان (Luan, 2002): التكرارات والنسب المئوية وأضاف دراسة كوكس صمويل (Coukos Semmel, 2003) وتحليل التباين الأحادي وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون.

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية :

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي: أعطت فكرة عن أساليب تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل، وأوضحت دور الجامعات في تكوين المجتمع المعرفي من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة، والتحديات التي تواجه الجامعات، وتفرض عليها التغيير بتطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية والتكيف مع معطيات العصر، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وأعطت فكرة عن عمليات إدارة المعرفة ومداخلها وأنشطة العمليات، وبينت وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والإبداع الاستراتيجي، واتخاذ القرار، والجودة الشاملة، ورضا المستفيدين، وبينت الآثار الإيجابية المتوقعة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، وأن تطبيق إدارة المعرفة تواجه معوقات تحول دون فاعلية التطبيق، وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات ومجالات تطبيقها منها: المناهج، والمستفيدين، والخدمات الإدارية، واتخاذ القرارات، وأوضحت أنه لا يوجد أسلوب موحد لتطبيقات إدارة المعرفة، وإنما تختلف الأساليب باختلافات البيئات الثقافية، والإمكانات المادية والبشرية بين الدول، ومكنت من الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات؛ لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية

عن تطبيقات إدارة المعرفة، و تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث: المجالات، والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.

منهج وإجراءات الدراسة الميدانية :

جمعت الدراسة الحالية بين المناهج الكمية والنوعية حيث استخدمت المناهج التالية :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى قسمين أساسيين هما :

القسم النظري: وفيه تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الدراسة، والمنهج الوثائقي يعني بالجمع المتأني والدقيق للوثائق عن مشكلة البحث، ومن ثم القيام بتحليلها تحليلًا نوعيًا يُمكن بموجبه استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من نتائج وأهم خطوات البحث الوثائقي هي تحديد مصادر البحث وتقويمها خارجياً وداخلياً ومن ثم تفسيرها. من خلال القيام بمسح مكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة وأدواتها.

القسم العملي: وفيه تم استخدام جمع المعلومات باستخدام المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي المسحي (منهج كمي):** منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة، لتحديدها، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، تمكن من استنتاج علمي لأسبابها والمقارنة فيما بينها وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعاً لما تخلص له من نتائج الاستقصاء فقد تم تصميم استبانات تم توزيعها على عينة البحث، ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- **منهج التحليل الاستراتيجي (منهج نوعي):** يعني التحليل المنطقي النظري لمشكلة الدراسة وعلاقتها بالمتغيرات المحيطة المباشرة وغير المباشرة ودراسة الأسباب والنتائج (Payoumy, 1998) وتطبيقاً لهذه المنهجية اتبعت الدراسة الخطوات التالية:

- الدراسة التحليلية النظرية للمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة الإدارية وتطبيقاتها من خلال الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع إدارة المعرفة وهي: مفهوم المعرفة خصائصها، أنواعها، مفهوم إدارة المعرفة، أهدافها، أهميتها، مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة: (توليد المعرفة الإدارية، تخزينها، نشرها (توزيعها)، تطبيقها)، ومتطلباتها، ودورها على فاعلية العمل الإداري، ومعوقاتها.
- تحليل البيئة الخارجية: مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال الجامعة من تحولات وتحديات مجتمعية ذات علاقة بإدارة المعرفة (التحول نحو المجتمع المعرفي، والاقتصاد المبني على المعرفة).
- تحليل البيئة الداخلية للجامعة التي ترتبط بأنشطة إدارة المعرفة الإدارية من حيث: (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، كفايات القيادات الإدارية، البنى التحتية لتقنية المعلومات، نظام الحوافز والمكافآت للقيادات الإدارية، البيئة المادية) من واقع نظام إدارة الجامعات السعودية من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال باستخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي سوات (SWOT) لتحديد نقاط القوة (المزايا والفرص التي تتمتع بها الجامعة) والضعف (قصور الإمكانيات التي تعوق الجامعة عن إدارة المعرفة بفاعلية) والفرص والتهديدات على مستوى المنظمة في نظام إدارة الجامعات السعودية للوصول للحلول البديلة.

أفراد مجتمع الدراسة وعينتها:

استخدم في اختيار مجتمع الدراسة - الذي يمثل عينة الدراسة الحالية - الطريقة العمدية (القصدية) - التي يخضع فيها الاختيار لخبرة الباحث بأن هذه الفئة ممثلة لعينة الدراسة - حيث تم اختيار القيادات الإدارية في الجامعات، نظراً لكونهم يستطيعون الإجابة عن عبارات الاستبانة، وإعطاء مؤشرات حقيقية عن العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة في الجامعات فُطِّبَت الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي الذي تألف من (٥٢٨) فرداً من

القياديين الإداريين (العمداء، الوكلاء، ورؤساء الأقسام) في جميع التخصصات والكليات في الجامعات في المملكة العربية السعودية في كل من: جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك فيصل بالدمام، وجامعة الملك خالد بأبها، الذي تم تحديده في ضوء الهيكل التنظيمي لكل جامعة لعام ١٤٢٨/١٤٢٩هـ (المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩) استجاب منهم بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام (٤٢٠) فرداً بنسبة (٨٠٪) من المجتمع الأصلي للدراسة موزعين تبعاً: للمستوى الإداري، والمكان الجغرافي على النحو التالي :

- العمداء: بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (٧٦) عميدا منهم (٢٢) عميداً من جامعة الملك سعود و(٢٠) عمداً من جامعة الملك عبد العزيز، و(١٧) عميدا من جامعة الملك فيصل، و(١٧) عميدا من جامعة الملك خالد، استجاب منهم (٦٢) عميدا من المجتمع الأصلي للدراسة بنسبة (٨١). منهم (١٩) عميدا من جامعة الملك سعود بنسبة (٨٦)، و(١٥) عميدا من جامعة الملك عبد العزيز بنسبة (٧٥) و(١٥) عميدا من جامعة الملك فيصل بنسبة (٨٨) و(١٣) عميدا من جامعة الملك خالد بنسبة (٧٦).

- الوكلاء: بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (١٥١) وكيلا منهم (٣٦) وكيلا من جامعة الملك سعود و(٣٤) وكيلا من جامعة الملك عبد العزيز، و(٤٢) وكيلا من جامعة الملك فيصل، و(٣٩) وكيلا من جامعة الملك خالد استجاب منهم (١٠٦) وكيلا من المجتمع الأصلي للدراسة بنسبة (٧٠). منهم (٢٦) وكيلا من جامعة الملك سعود بنسبة (٧٢)، و(٢٣) وكيلا من جامعة الملك عبد العزيز بنسبة (٦٨) و(٢٩) وكيلا من جامعة الملك فيصل بنسبة (٦٩) و(٢٨) وكيلا من جامعة الملك خالد بنسبة (٧٢).

- رؤساء الأقسام: بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة (٢٩٨) رئيس قسم منهم (٩٥) رئيسا من جامعة الملك سعود و(٨١) رئيسا من جامعة الملك عبد العزيز، و(٦١) رئيسا من جامعة الملك فيصل، و(٦١) رئيسا من جامعة الملك

خالد، استجاب منهم (٢٥٢) رئيساً من المجتمع الأصلي للدراسة بنسبة (٨٤).
منهم (٧٩) رئيساً من جامعة الملك سعود بنسبة (٨٣)، و(٦٢) رئيساً من جامعة
الملك عبد العزيز بنسبة (٧٦) و(٥٨) رئيساً من جامعة الملك فيصل بنسبة (٩٥)
و(٥٣) رئيساً من جامعة الملك خالد بنسبة (٨٦).

خصائص عينة الدراسة :

شملت المعلومات الأولية لعينة الدراسة: الجامعة، الوظيفة (العمل
الإداري) الخبرة العملية في مجال العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال
العمل الإداري. كما هو مبين في الجدول (١).

جدول رقم (١)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة، الوظيفة، الخبرة العملية،
والدورات التدريبية في مجال العمل الإداري

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	الملك سعود	١٢٤	٢٩,٥ %
	الملك عبد العزيز	١٠٠	٢٣,٨ %
	الملك فيصل	١٠٢	٢٤,٣ %
	الملك خالد	٩٤	٢٢,٤ %
الوظيفة	العمداء	٦٢	١٤,٨ %
	الوكلاء	١٠٦	٢٥,٢ %
	رؤساء الأقسام	٢٥٢	٦٠,٠ %
الخبرة العملية في مجال العمل الإداري	قصيرة (١ - ٥) سنوات	١١٥	٢٧,٤ %
	متوسطة (٦ - ١٠) سنوات	٢٨٦	٦٨,١ %
	طويلة من ١١ فأكثر	١٨	٤,٣ %
	لم يجيبوا	١	٠,٢ %
الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري	مدربون	٧٣	١٧,٤ %
	غير مدربين	٣٤٦	٨٢,٦ %
	لم يجيبوا	١	٠,٢ %

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية من جامعة الملك سعود ٢٩,٥٪، يليهم جامعة الملك فيصل بنسبة ٢٤,٣٪، يليهم جامعة الملك عبد العزيز بنسبة ٢٣,٨٪، يليهم جامعة الملك خالد بنسبة ٢٢,٤٪.

وأن أفراد العينة ينقسمون من حيث الوظيفة (المستوى الإداري) إلى ثلاثة مستويات: العمداء بنسبة ١٤,١٨٪، والوكلاء بنسبة ٢٥,٢٪، ورؤساء الأقسام بنسبة ٦٠٪.

وأن الخبرة العملية في مجال العمل الإداري للقيادات الإدارية تتراوح ما بين (١١ سنة - فأكثر)، وأن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة العملية المتوسطة من (٥ - ١٠) سنوات بنسبة ٦٨,١٪، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٥) سنوات بنسبة ٢٧,٤٪، يليها فئة الخبرة العملية الطويلة (١١ - فأكثر) بنسبة ٤,٣٪، أما الذين لم يجيبوا عن تحديد الخبرة العملية بنسبة ٠,٢٪.

وأن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من غير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال العمل الإداري ٨٢,٤٪، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دورات تدريبية ١٧,٤٪، بينما الذين لم يجيبوا عن تحديد المشاركة في الدورات التدريبية بلغت بنسبتهم ٠,٢٪.

- أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمد في بنائها على معطيات الدراسات السابقة والأدب الإداري المتوفر في مجال إدارة المعرفة الإدارية، وقد هدفت إلى قياس تقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات السعودية، ودورها في فاعلية العمل الإداري. اشتملت على جزأين، الجزء الأول احتوى على المعلومات العامة عن: المستجيب: الجامعة، الوظيفة، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال العمل الإداري.

في حين اشتمل الجزء الثاني على الإجابة عن المعلومات الأساسية للدراسة، وقد تألف من قسمين: القسم الأول: عمليات إدارة المعرفة الإدارية واشتمل على ٦١ عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: نظم اكتشاف المعرفة وتضمن ٢٢ عبارة، تخزين المعرفة وتضمن ١٠ عبارات، نشر المعرفة وتضمن ١٥ عبارة، تطبيق المعرفة وتضمن ١٤ عبارة، أما القسم الثاني: دور إدارة المعرفة في فاعلية العمل الإداري واشتمل على ٥٠ عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: القيادة الإدارية وتضمن ١٧ عبارة، العمليات الإدارية وتضمن ١٤ عبارة، خدمات المستفيدين وتضمن ٩ عبارات، اتخاذ القرارات وتضمن ١٠ عبارات. وقد صممت الأداة على مقياس نمط ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهي تتدرج تحت خمس فئات، ولأغراض تحليل وتحديد استجابات العينة تم استخدام التدرج التالي لمتوسطات تقديرات القيادات الإدارية على مجالات وعبارات أداة الدراسة :

- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (٣,٥٠ - فأعلى) تقابل التقدير بدرجة عالية.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (٣,٤٩-٢,٥) تقابل التقدير بدرجة متوسطة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (٢,٤٩ - فأقل) تقابل التقدير بدرجة ضعيفة.

صدق الاستبانة وثباتها :

- الصدق: قصدُ بصدق الاستبانة: أن تقيس ما أُعدَّت من أجل قياسه فعلاً، أي تقيس الوظيفة التي أعدت للقياس، ولا تقيس شيئاً مختلفاً عنها (العنزي، وآخرون ١٩٩٩) وقد تم التأكد من ذلك عن طريق عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة المُحكِّمين من أصحاب الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم ١٨ محكماً، استجاب منهم ١١ محكماً ؛ لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم (القيادات الإدارية من العمداء،

والوكلاء، ورؤساء الأقسام)، وأية إضافة أو حذف أو اقتراحات يرون مناسبة. وقد اعتُبرت نسبة ٨٠ من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها حذفاً وإضافة أو تعديلاً أو إعادة صياغة. انظر الملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها لنهائية.

- الثبات: للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات لكل مجال من المجالات الاستبانة والمعامل الكلي عن طريق معادلة كرنباخ ألفا Cronbachs Alpha وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لبعد إدارة المعرفة الإدارية ٠,٩٦, عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وفي دور إدارة المعرفة على فاعلية العمل الإداري ٠,٩٨ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة فبلغت كما هو مبين في الجدول (٢):

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الارتباط لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري لتحديد ثبات الاستبانة $n = 40$

إدارة المعرفة الإدارية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	دلالة	دور إدارة المعرفة الإدارية على فاعلية العمل الإداري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	دلالة
نظم اكتشاف المعرفة	٠,٩٣	٠,٠٠١	دالة	القيادة الإدارية	٠,٩٧	٠,٠٠١	دالة
تخزين المعرفة	٠,٩٥	٠,٠٠١	دالة	تحسين العمليات	٠,٩٦	٠,٠٠١	دالة
نشر المعرفة	٠,٩٢	٠,٠٠١	دالة	خدمات للمستفيدين	٠,٩٤	٠,٠٠١	دالة
تطبيق المعرفة	٠,٩١	٠,٠٠١	دالة	اتخاذ القرارات	٠,٩٧	٠,٠٠١	دالة
المتوسط الكلي لإدارة المعرفة الإدارية	٠,٩٦	٠,٠٠١	دالة	المتوسط الكلي لدور إدارة المعرفة في فاعلية العمل الإداري	٠,٩٨	٠,٠٠١	دالة

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يُعَدُّ من الوجهة الإحصائية

عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

- جمع المعلومات :

اتبعت الخطوات التالية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وهي:

- الحصول على موافقة تطبيق الاستبانة من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والملك فيصل بالدمام، والملك خالد بأبها.
- توزيع استبانات الدراسة من قِبَل الباحثة عن طريق البريد وبمساعدة وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعات. وقد تمت مراعاة القواعد التالية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة. وليس ضرورياً ذكر الاسم.
- تأمين أفضل إجراءات للتطبيق، حيث وضعت استبانته كل فرد من أفراد عينة الدراسة في مظروف خاص بها، وطلب تغليف المظروف بعد الانتهاء للحصول على إجابات صريحة.

وبعد جمع الاستبانات تم التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن الاستبانات التي عادت بلغت ٤٢٠ استبانة صالحة للاستخدام بنسبة ٨٠٪.

- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب العلاقة بين بين العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية والعمليات الأخرى، واختبار كرنباخ ألفا Cronbachs Alpha لحساب معامل ثبات الاستبانة.

- تحليل المعلومات :

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي، ومراجعتها، تم تحليل معلومات الدراسة شخصياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences (الإصدار العاشر). حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة الإدارية القيم الرقمية التالية: تتوافر بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات، تتوافر بدرجة كبيرة ٤ درجات، تتوافر بدرجة متوسطة ٣ درجات، تتوافر بدرجة ضعيفة ٢ درجة، تتوافر بدرجة ضعيفة جداً ١ درجة. وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بدور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري القيم الرقمية التالية: موافق بدرجة كبيرة جداً ٥ درجات، موافق بدرجة كبيرة ٤ درجات، موافق بدرجة متوسطة ٣ درجات، موافق بدرجة ضعيفة ٢ درجة، موافق بدرجة ضعيفة جداً ١ درجة. وتم إعطاء رموز معينة للمعلومات العامة عن أفراد مجتمع الدراسة. وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بـ: عمليات إدارة المعرفة الإدارية ودور إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري باعتبارها متغيرات تابعة، والمعلومات العامة عن القيادات الإدارية: الجامعة، الوظيفة، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال العمل الإداري، وقد تم جمع البيانات عن تلك المتغيرات لمعرفة خصائص أفراد الدراسة. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات ٠,٠٥.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

نتائج السؤال الأول: ما مدى توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية: نظم اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، والطرق المنهجية التي تدعم كل عملية من العمليات في الجامعات بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية: العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام ٩. كما هو مبين في الجداول المرقومة بـ (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩) على النحو التالي:

- تقدير القيادات الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية :

جدول رقم (٣)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية (ن=٤٢٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المعرفة الإدارية
١	٠,٥٣	٢,٥٥	نظم اكتشاف المعرفة
٢	٠,٥٧	٢,٢٨	تخزين المعرفة
٤	٠,٦٩	٢,٢٢	نشر المعرفة
٣	٠,٥٠	٢,٢٥	تطبيق المعرفة
	٠,٤٦	٢,٢٣	المتوسط الكلي لإدارة المعرفة الإدارية

يُبين جدول (٣): أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية بلغ (٢,٣٣). وهذا يدل على أن القيادات الإدارية ترى أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. أما فيما يتعلق بتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات السعودية يبين جدول (٣): أن المتوسط الحسابي لنظم اكتشاف المعرفة بلغ (٢,٥٥). وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة في حين بلغت المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة المعرفة: تخزين المعرفة (٢,٢٨)، نشر المعرفة (٢,٢٢)، تطبيق المعرفة (٢,٢٥). وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية ترى أن كل عملية من هذه العمليات لإدارة المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. ويعزى السبب في ذلك كما بينت نتائج التحليل الاستراتيجي للعوامل البيئة الخارجية التي ترتبط بإدارة المعرفة، والعوامل الداخلية التي ترتبط بأنشطة إدارة المعرفة من واقع نظام إدارة

الجامعات السعودية التي تؤثر على درجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية باستقراء البحوث والدراسات التي أجريت في ذلك المجال كما هو مبين في الجدولين رقمي (١٠)، (١١) إلى عدم تفعيل توجه الجامعات بطريقة جادة نحو مجتمع المعرفة والاعتقاد بدورها، وعدم استجابة الجامعات بسرعة لتطوير نفسها بحيث تصبح مجتمعات منتجة للمعرفة، وقلة الاهتمام برأس المال البشري ورفع كفاياتهم، وعدم الاهتمام بالأركان الأربعة الرئيسة لبناء اقتصاد المعرفة: التعليم والتدريب، البنية المعلوماتية التحتية، والحوافز، ونظم البحث والتطوير، وعدم الاستفادة من الخبرات الدولية والمحلية بين الجامعات ومراكز البحوث بشكل فاعل في مجال المعرفة الإدارية، وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية لتطبيقات العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية متمثلة في غياب دعم القيادات العليا لإنتاج المعرفة الإدارية بالقبول بالنمطية والتقليدية في الإدارة والنتائج المحققة، وعدم تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في السلطة واتخاذ القرارات والتأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم ومبادئ الحرية والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية والتفكير النقدي، وعدم إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية باستخدام كفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس في تأدية العمل، والذي يبدو في قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، والتي لا تتلاءم مع مسؤولياتهم، وعدم تشجيعهم على اقتراح أفكار علمية إجرائية جديدة ومفيدة في مجال العمل الإداري، وحصر أدوارهم في الاستجابة لما يحدث من مشكلات، وتحسين أساليب العمل بالاعتماد على الطرق التقليدية والتي تقررها الإدارة العليا، مع جمود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير في تطبيقها، وتمسك القيادات الإدارية بالأفكار التقليدية والمألوفة، وعدم الرغبة في البحث عن الجديد خوفاً من المجهول أو الفشل أو التعرض للمساءلة، وضعف تمتع القيادات الإدارية بشخصية مبادرة، وعدم تحمل المسؤولية، والانفتاح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة، واعتماد الجامعات السعودية على هياكل تنظيمية هرمية تتعدد فيها المستويات والوظائف التنفيذية والتأكيد على خط السلطة من القمة إلى القاعدة دون التأكيد على الخطوط

الأفقية بين الأقسام والكليات، حيث اتفق الباحثون على أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي في الجامعات: التعقيد، والرسمية، والمركزية، والبيروقراطية، كما قد يرجع إلى قصور في كفايات القيادات الإدارية، وعدم وجود سياسة واضحة ومعايير في اختيار القيادات الإدارية لتولي المناصب القيادية، وعدم تمكين القيادات الإدارية وتحفيزهم على إجراء البحوث والدراسات في موضوع إدارة المعرفة الإدارية، وقلة حضور القيادات الإدارية للدورات في مجال العمل الإداري، كما هو مبين من جدول خصائص عينة الدراسة (١) من ص (٣٠) حيث بلغت نسبة القيادات الإدارية من غير الحاصلين على دورات تدريبية ٨٢,٤٪، كما قد يرجع إلى أن هناك قصور في سياسات التدريب، وعدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية للقيادات الإدارية التي تتيح الاطلاع الأساليب الحديثة في حل المشكلات والتي تتيح إنتاج المعرفة الإدارية، وعدم وتوظيف تقنية المعلومات لرفع فاعلية وكفاءة القيادات الإدارية، وعدم وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بحيث يتم منحها لأصحاب التميز في العمل، وعدم توافر البيئة المادية المواتية لتطبيق إدارة المعرفة الإدارية من غرف وتجهيزات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كوكس صمويل (Coukos Semmel, 2003) التي بينت أن استخدام عمليات إدارة المعرفة من توليد وإنتاج وتحويل وتطبيق للمعرفة أقل من المتوسطة في الجامعات. ودراسة (فارس، ٢٠٠٥) التي أكدت على أن المعطيات الإحصائية تشير أن هناك بوناً كبيراً بين الدول العربية والدول المتقدمة في مجال نشر المعرفة، وضعف النشاط البحثي التطويري في الدول العربية، ودراسة (الثبتي، ٢٠٠٥) التي أوضحت أن الاهتمام بإدارة المعرفة ليس بالمستوى المطلوب في الجامعات السعودية.

كما تشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن نظم اكتشاف المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر وجاء في المرتبة الثانية تخزين المعرفة، وفي المرتبة الثالثة تطبيق المعرفة، وفي المرتبة الرابعة نشر المعرفة. وعلى الرغم من أن العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة تُتبع كل عملية منها الأخرى بنظام معين،

ولكل عملية بداية ونهاية، فإن عدم تتابع عمليات إدارة المعرفة الإدارية من حيث درجة التوافر قد يرجع إلى أنه قد يحدث تداخل بين العمليات، وتوقف في عملية ما ثم العودة إلى العملية السابقة؛ لمرونة النظام الذي تسير عليه عملية إدارة المعرفة الإدارية.

ولمعرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية ودرجة التقدير لكل عبارة من عمليات إدارة المعرفة الإدارية لإيضاح مدى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية على النحو التالي :

- نظم اكتشاف المعرفة الإدارية :

جدول رقم (٤)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر نظم اكتشاف المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	نظم اكتشاف المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١٩	تعيين أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم وكلاء تغيير في العمل الإداري.	٣,٣٩	٠,٩٥
٢	٣	طرح القيادات الإدارية لأفكار إدارية مستقلة بدلاً من التقليد لأساليب مطروحة مسبقاً.	٣,٣٨	١,١٣
٣	١	دعم سياسة مشاركة القيادات الإدارية فيما تعرف وتعمل من أجل توسيع نطاق المعرفة الإدارية.	٣,٣٢	١,٠٤
٤	٦	انفتاح القيادات الإدارية على الأفكار الإدارية للآخرين.	٢,٩٦	٠,٥١
٥	٧	تشجيع القيادات الإدارية على طرح أفكار إدارية مبدعة.	٢,٩٥	٠,٨٣
٦	٢٠	الإفادة من المعرفة الإدارية المتوفرة لدى الجامعات المناظرة والمنافسة لتحسين العمليات الإدارية.	٢,٩٠	٠,٦٢

تابع/ جدول رقم (٤)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر نظم اكتشاف المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	نظم اكتشاف المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٧	٤	تشجيع التنوع الفكري بين القيادات الإدارية.	٢,٨٩	٠,٥٨
٧م	٥	استخدام القيادات الإدارية للتفكير النقدي في تناول الموضوعات الإدارية.	٢,٨٩	٠,٤٨
٩	٢	تشجيع القيادات الإدارية على عرض واقتراح المعرفة الكامنة في عقولهم للإفادة منها.	٢,٨٢	٠,٧٣
١٠	١٥	إنشاء مراكز التعليم الداخلي لتطوير القدرات والموجودات الفكرية للقيادات الإدارية.	٢,٧١	٠,٧٣
١١	١٦	الاهتمام ببرامج التدريب المستمر للقيادات الإدارية.	٢,٦٨	٠,٧٦
١٢	١٤	التأكيد على فرص التعليم المستمر للقيادات الإدارية نحو المعرفة الإدارية المتجددة.	٢,٤١	٠,٩٠
١٣	٢٢	استخدام الشبكات المتداخلة بين الجامعة والجامعات العربية والأجنبية لتحقيق المؤتمرات الفيديوية، والإنترنت.	٢,٣٥	٠,٨٦
١٤	١١	الإفادة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة في مجال العمل الإداري في توليد المعرفة.	٢,٢٩	٠,٧٤
١٥	١٣	تبني التفكير الجماعي بتشكيل فرق عمل دائمة من القيادات الإدارية المتميزة لإنتاج رأس مال معرفي إداري جديد لممارسة العمل الإداري وإيجاد حلول للمشكلات مبتكرة بصفة مستمرة.	٢,٢١	٠,٨٨
١٦	١٢	الإفادة من المتخصصين ذوي الامتياز في الجامعات والمراكز المتخصصة في مجال الإدارة لمحاورة القيادات الإدارية وتبادل وجهات النظر حول المعرفة الإدارية.	٢,١٢	٠,٨٢
١٧	١٠	تحليل القيادات الإدارية للأفكار باستخدام الأسئلة ماذا؟ لماذا؟ كيف؟.	٢,١١	٠,٥٩
١٧م	٢١	شراء بعض المعرفة الإدارية من الخارج التي لا تستطيع الجامعة تطويرها داخلياً	٢,١١	٠,٧٠

تابع/ جدول رقم (٤)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر نظم اكتشاف المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	نظم اكتشاف المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	١٧	تشجيع القيادات الإدارية المتميزة على إجراء البحوث في مجال المعرفة الإدارية.	٢,٠٧	٠,٧٢
٢٠	٩	تقدير المواهب والقدرات لدى القيادات الإدارية المتميزة التي لا يمكن استبدالها وتقرير الإنتاجية إلا بوجودها.	٢,٠٠	٠,٥٣
٢١	٨	تقديم مكافآت مادية ومعنوية للقيادات الإدارية التي تسهم في تطوير طرق عملية لإنتاج المعرفة الإدارية.	١,٨٥	٠,٦٣
٢٢	١٨	استخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية الجديدة.	١,٨٠	١,١٩
		المتوسط الكلي لنظم اكتشاف المعرفة الإدارية	٢,٥٥	٠,٥٣

يبين جدول (٤): أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية نظم اكتشاف المعرفة بلغ (٢,٥٥) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى تمسك القيادات الإدارية بالروتين الإداري والأنظمة واللوائح في تأدية العمل، والاعتماد على الحدس والتخمين والانطباع الشخصي، والخبرة في اتخاذ القرارات، والتعود على التفكير في أطر ثابتة تقوم على المألوف، وضعف تحفيز القيادات العليا للقيادات الإدارية على توليد المعرفة الإدارية الجديدة وغير المسبوقة، وتحديد أدوار القيادات الإدارية بشكل مفصل ضمن لوائح وتعليمات غير مرنة. وعدم تمتع القيادات الإدارية بالمبادأة وتحمل المسؤولية.

أما بالنسبة التقدير القيادات الإدارية لدرجة توافر كل عبارة لإيضاح مدى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق عملية نظم اكتشاف المعرفة لإدارة المعرفة الإدارية.

يبين الجدول (٤) وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تعين أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم كوكلاء تغيير في العمل الإداري". المتمثل بالعبارة (١٩) بلغ (٣,٣٩) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة، وربما يعزى السبب إلى عدم وجود معايير واضحة في اختيار القيادات الإدارية والاعتماد الترشيح.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "طرح القيادات الإدارية لأفكار إدارية مستقلة بدلاً من التقليد لأساليب مطروحة مسبقاً" المتمثلة بالعبارة (٣) بلغ (٣,٣٨). ولأسلوب "تشجيع القيادات الإدارية على طرح أفكار إدارية مبدعة" المتمثل بالعبارة (٧) بلغ (٢,٩٥)، ولأسلوب "تشجيع القيادات الإدارية على عرض واقتراح المعرفة الكامنة في عقولهم للإفادة منها". والمتمثل بالعبارة (٢) بلغ (٢,٨٢). وهذا يشير إلى أنها تطبق بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التقليدية في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري كالتبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً والخضوع لما هو كائن من الخبرات السابقة، وقياساً على ما تم إصداره من قرارات سابقة. والقفز إلى الاستنتاجات بسرعة دون تحليلها نظراً لوجود مناخ تنظيمي لا يساعد على اكتشاف المعرفة الجديدة، ومكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وميل المناخ التنظيمي السائد إلى المركزية والبيروقراطية التي تحول دون القيادات الإدارية الفرصة للتعبير عن آرائهم، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة، وضعف قبول الأفكار الجديدة.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "الإفادة من المعرفة الإدارية المتوفرة لدى الجامعات المناظرة والمنافسة لتحسين العمليات الإدارية" والمتمثل بالعبارة (٢٠) بلغ (٢,٩٠)، ولأسلوب "انفتاح القيادات الإدارية على الأفكار الإدارية للآخرين" المتمثل بالعبارة (٦) بلغ (٢,٩٦). وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة. ولأسلوب "استخدام الشبكات المتداخلة بين الجامعة والجامعات العربية والأجنبية لتحقيق المؤتمرات الفيديوية، والإنترنت.

المتمثل بالعبارة (٢٢) بلغ (٢,٣٥). ولأسلوب "الإفادة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة في مجال العمل الإداري في توليد المعرفة". المتمثل بالعبارة (١١) بلغ (٢,٢٩) ولأسلوب "الإفادة من المتخصصين ذوي الامتياز في الجامعات والمراكز المتخصصة في مجال الإدارة لمحاورة القيادات الإدارية وتبادل وجهات النظر حول المعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (١٢) بلغ (٢,١٢) وهذا يشير تطبيق بدرجة ضعيفة وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الوقت الكافي لدى القيادات الإدارية للتواصل مع ذوي الخبرات المتميزة وانشغالهم بالأعمال الإدارية الروتينية.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "إنشاء مراكز التعليم الداخلي لتطوير القدرات والموجودات الفكرية للقيادات الإدارية" والمتمثل بالعبارة (١٥). بلغ (٢,٧١)، ولأسلوب "الاهتمام ببرامج التدريب المستمر للقيادات الإدارية" والمتمثل بالعبارة (١٦). بلغ (٢,٦٨) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة. ولأسلوب "التأكيد على فرص التعليم المستمر للقيادات الإدارية نحو المعرفة الإدارية المتجددة" المتمثل في العبارة (١٤) بلغ (٢,٤١) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. وربما يرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية للاهتمام بتطوير القدرات الفكرية والتعليم المستمر للقيادات الإدارية نحو المعرفة، وقلة عقد دورات تدريبية مستقلة حول إدارة المعرفة الإدارية تعمل على تنمية قدرات القيادات الإدارية على إنتاج المعرفة، ونشرها وتطبيقها.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "استخدام القيادات الإدارية للتفكير النقدي في تناول الموضوعات الإدارية" والمتمثل بالعبارة (٥) بلغ (٢,٨٩) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة. ولأسلوب "تبني التفكير الجماعي بتشكيل فرق عمل دائمة من القيادات الإدارية المتميزة لإنتاج رأس مال معرفي إداري جديد لممارسة العمل الإداري وإيجاد حلول للمشكلات مبتكرة بصفة مستمرة". المتمثل بالعبارة (١٣) بلغ (٢,٢١). ولأسلوب "تحليل القيادات الإدارية للأفكار باستخدام الأسئلة ماذا؟ ولماذا؟

وكيف؟". المتمثل بالعبارة (١٠) بلغ (٢,١١). ولأسلوب "استخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية الجديدة". المتمثل بالعبارة (١٨) بلغ (١,٨٠) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. وربما يعزى ذلك الاعتماد التقليدي في التفكير والسطحية في معالجة وتحسين العمل الإداري، وانعزال القيادات الإدارية في التواصل مع ذوي الخبرات المتميزة كما اتضح في العبارات (٢٢، ١١، ١٢)، والمركزية التي لا تساعد على الإبداع.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "شراء بعض المعرفة الإدارية من الخارج التي لا تستطيع الجامعة تطويرها داخلياً". المتمثل بالعبارة (٢١) بلغ (٢,١١) وهذا يشير إلى أنها تطبق بدرجة ضعيفة وربما يرجع ذلك إلى عدم اعتماد ميزانيات خاصة لشراء المعرفة ضمن ميزانية الجامعة.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تشجيع القيادات الإدارية المتميزة على إجراء البحوث في مجال المعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (١٧) بلغ (٢,٠٧) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة وقد يعود ذلك إلى عدم احتسابها في الترقية لبعدها عن مجال تخصصهم، وعدم دعم الجامعة مادياً لحث القيادات الإدارية على إجراء البحوث في مجال المعرفة الإدارية.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تقدير المواهب والقدرات لدى القيادات الإدارية المتميزة التي لا يمكن استبدالها وتقرير الإنتاجية إلا بوجودها". المتمثل بالعبارة (٩) بلغ (٢,٠٠). ولأسلوب "تقديم مكافآت مادية ومعنوية للقيادات الإدارية التي تسهم في تطوير طرق عملية لإنتاج المعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (٨) بلغ (١,٨٥) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة، وربما يرجع ذلك لعدم وجود نظام للحوافز لتشجيع القيادات المتميزة.

وهذا يشير إلى أن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في

المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تراوحت مابين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٣,٣٩ و ١,٨٠) وبلغ عدد الأساليب التي تتوافر بدرجة متوسطة (١١) أسلوباً وعدد الأساليب التي تتوافر بدرجة ضعيفة (١١) أسلوباً.. وأن أكثر الأساليب توافر التي تتخذها الجامعة لتدعيم نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تعين أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم كوكلاء تغيير في العمل الإداري، وأقلها توافراً استخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية الجديدة.

- تخزين المعرفة الإدارية :

جدول رقم (٥)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر تخزين المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	تخزين المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	استخدام أحدث التطبيقات التقنية في جمع وتخزين واسترجاع المعرفة الإدارية لتزويد المستفيدين منها في الوقت المناسب.	٢,٦٢	٠,٨٩
٢	٢	توافر أجهزة الحاسب الآلي والمستلزمات المساندة بقدر يتلاءم مع كل وحدة من الوحدات الإدارية.	٢,٦٠	١,٥٥
٤	٤	حفظ المعرفة الإدارية بتقارير موجزة مكتوبة بلغة العمل مما يقلل الجهد للبحث عنها.	٢,٤٤	٠,٧٧
٣	٣	إيجاد مكان موحد لكل إدارة لحفظ مستنداتها.	٢,٣٤	١,٣٦
٥	٥	هيكلية (تصنيف) المعرفة الإدارية في ملفات طبقاً لنظام زمني أو موضوعي مما يتيح سهولة البحث والاسترجاع.	٢,٢٨	٠,٦٩
٦	٦	توافر نظام معرفة إدارية يمكن القيادات الإدارية من الاعتماد عليه في تلبية احتياجات المستفيدين خالياً من الغموض ويتميز بالقدرة على التكيف مع ظروف التغيير.	٢,٢١	٠,٥٤

تابع/ جدول رقم (٥)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة
توافر تخزين المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق
مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	تخزين المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٩	٩	توافر نظام معرفي سريع يسمح بإعادة استخدام المعرفة المتوفرة.	٢,١٣	٠,٥٢
٨	٨	وضع المعرفة الإدارية في قواعد وخلاصات وخرائط وجداول لتصبح جاهزة للمستفيدين.	٢,١٢	٠,٤٨
٧	٧	تحديث المعرفة الإدارية بشكل مستمر لضمان القدرة التنافسية للجامعة.	٢,٠٩	٠,٧٧
١٠	١٠	توافر معرفة إدارية كاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين.	٢,٠٠	٠,٦٠
		المتوسط الكلي لتخزين المعرفة الإدارية	٢,٢٨	٠,٥٧

يبين جدول (٥): أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة بلغ (٢,٢٨) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. ويعزى السبب في ذلك إلى عدم الاهتمام بالبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات وتوفير ميزانية خاصة للصرف عليها.

أما بالنسبة التقدير القيادات الإدارية لدرجة توافر كل عبارة لإيضاح مدى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق عملية تخزين المعرفة لإدارة المعرفة الإدارية. يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "استخدام أحدث التطبيقات التقنية في جمع وتخزين واسترجاع المعرفة الإدارية لتزويد المستفيدين منها في الوقت المناسب". المتمثل بالعبارة (١) بلغ (٢,٦٢). ولأسلوب "توافر أجهزة الحاسب الآلي والمستلزمات المساندة بقدر يتلاءم مع كل وحدة من الوحدات الإدارية". المتمثل بالعبارة (٢) بلغ (٢,٦٠)

وهذا يشير أنها تطبق بدرجة متوسطة، ربما يرجع ذلك إلى التكلفة الكبيرة لتطبيقات تقنية المعلومات نظرا لارتفاع أسعار أجهزة الحاسب الآلي وضرورة تحديثها بشكل متلاحق ومستمر مع التقدم المتسارع لتقنية الحاسوب وعدم توافر ميزانية مخصصة لشراء وصيانة أجهزة الحاسب، وحرص الجامعات على توفير الضروري منها وإعطائه الأولوية.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "حفظ المعرفة الإدارية بتقارير موجزة مكتوبة بلغة العمل مما يقلل الجهد للبحث عنها". المتمثل بالعبارة (٤) بلغ (٢,٤٤). ولأسلوب "وضع المعرفة الإدارية في قواعد وخلاصات وخرائط وجداول لتصبح جاهزة للمستفيدين". المتمثلة بالعبارة (٨) بلغ (٢,١٢) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. وربما يرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات الحاسوبية لدى القيادات الإدارية والبرامج التطبيقية الحاسوبية. وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "إيجاد مكان موحد لكل إدارة لحفظ مستنداتها". المتمثل بالعبارة (٣) بلغ (٢,٣٤). ولأسلوب "هيكلية (تصنيف) المعرفة الإدارية في ملفات طبقاً لنظام زمني أو موضوعي مما يتيح سهولة البحث والاسترجاع". المتمثل بالعبارة (٥) بلغ (٢,٢٨). ولأسلوب "توافر نظام معرفة إدارية يمكن القيادات الإدارية من الاعتماد عليه في تلبية احتياجات المستفيدين حالياً من الغموض ويتميز بالقدرة على التكيف مع ظروف التغيير". المتمثل بالعبارة (٦) بلغ (٢,٢١). ولأسلوب "توافر نظام معرفي سريع يسمح بإعادة استخدام المعرفة المتوفرة". المتمثل بالعبارة (٩) بلغ (٢,١٣). ولأسلوب "تحديث المعرفة الإدارية بشكل مستمر لضمان القدرة التنافسية للجامعة". المتمثل بالعبارة (٧) بلغ (٢,٠٩). ولأسلوب "توافر معرفة إدارية كاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين". المتمثل بالعبارة (١٠) بلغ (٢,٠٠). وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة، وقد يعزى ذلك إلى كما أشارت تقديرات القيادات الإدارية في العبارتين (١)، (٢) إلى أن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة وتوافر أجهزة الحاسب والمستلزمات المساندة بكل وحدة ليس بالقدر المطلوب، وإنما تتوافر

بدرجة متوسطة مما يشير إلى قلة نسبتها ما انعكس سلباً على طريقة حفظ المعلومات والإفادة منها أي عدم كفاية أجهزة الحاسب الآلي حيث توفر الجامعة جهازاً واحداً في كل وحدة أو قسم، كما قد يرجع ذلك إلى عدم تعميم ثقافة استخدام تقنية المعلومات لدى القيادات الإدارية وتأهيلهم تأهيلاً معلوماتياً عالياً من خلال الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي وعدم إعطائها وزناً بحيث توضع من ضمن المعايير اللازمة لاختيار القيادات الإدارية لتولي المناصب القيادية. وعدم توافر الفنيين.

وهذا يشير إلى أن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية تخزين المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٢,٦٢ و ٢,٠٠) وبلغ عدد الأساليب التي تتوافر بدرجة متوسطة أسلوبان، وعدد الأساليب التي تتوافر بدرجة ضعيفة (٨) أساليب. وأن أكثر الأساليب توافراً التي تتخذها الجامعة لتدعيم تخزين المعرفة الإدارية استخدام أحدث التطبيقات التقنية في جمع وتخزين واسترجاع المعرفة الإدارية لتزويد المستفيدين منها في الوقت المناسب وأقلها توافراً توافر معرفة إدارية كاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين.

- نشر المعرفة الإدارية :

جدول رقم (٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر نشر المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	نشر المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	١٤	تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجاناً.	٣,٦١	٠,٨٩
١٠	٣	تدوين الممارسات الإدارية الفاعلة التي يمتلكها القيادات الإدارية كنماذج نجاح تحتذى وتطبق من قبل القيادات الإدارية الأخرى.	٢,٥٦	٠,٨٠

تابع/ جدول رقم (٦)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر نشر المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	نشر المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	١١	إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية لإقامة الندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة لتبادل الخبرات والمهارات الإدارية.	٢,٥١	١,٠٥
١	٢	اعتماد لغة الحوار بين القيادات الإدارية لتقاسم المعرفة الإدارية.	٢,٤٩	٠,٩٣
٢	٨	إصدار الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ومعايير العمليات والتشغيل للعمل الإداري.	٢,٤٥	٠,٩٨
١٢	٦	توافر الأدلة الإرشادية لإجراءات الحصول على المعرفة الإدارية.	٢,٣٣	٠,٩٩
٧	١٥	تطوير شبكة لربط القيادات الإدارية لتوزيع المعرفة.	٢,٢٣	٠,٧٢
٩	٩	تسهيل شبكة الوصول لتبادل الخبرات بين القيادات الإدارية لتعزيز الاتصالات الفاعلة الداخلية والخارجية.	٢,٢١	٠,٦٨
١٣	٧	قيام القيادات الإدارية بعمل نشرات دورية في مجال الإدارة.	٢,١٢	٠,٨٩
١١	١٢	استخدام الأدوات الإلكترونية في تبادل المعرفة كالبريد الصوتي والبريد الإلكتروني، والتحدث بالفيديو.	٢,٠٣	١,١٢
٣	١	بناء بوابة معلوماتية على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) لجميع وظائف كل مستوى من المستويات الإدارية واللوائح والأنظمة لتكون مرجعاً للمستفيدين.	١,٨٣	٠,٩٨
١٤	٥	استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة (تعدد المستويات والوحدات) بهياكل تميل إلى التفرطح لضمان تدفق أفضل للمعرفة الإدارية.	١,٧٩	١,٠٠
٦	١٠	السماح بنقل وتبادل المعرفة الإدارية عبر قنوات غير رسمية.	١,٧٩	١,٠٠
٨	٤	تصميم إجراءات نشر المعرفة الإدارية بشكل انسيابي يضمن التخلص من البيروقراطية والروتينية ويسمح بالحركة والمرونة.	١,٧٣	٠,٨٣
	١٣	الاستفادة من نتائج البحوث في مجال الإدارة في تطوير العمل الإداري.	١,٦٩	٠,٩٥
		المتوسط الكلي لنشر المعرفة الإدارية	٢,٢٥	٠,٥٠

يبين جدول (٦): أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية نشر المعرفة بلغ (٢,٢٥) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن الهياكل التنظيمية السائدة لا تسمح بتدفق المعلومات بطريقة انسيابية أو إلى أن المعرفة الإدارية منمطة.

أما بالنسبة التقدير القيادات الإدارية لدرجة توافر كل عبارة لإيضاح مدى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق عملية نشر المعرفة لإدارة المعرفة الإدارية. يبين جدول (٦) أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجاناً". المتمثل بالعبارة (١٤) بلغ (٣,٦١) وهذا يشير إلى أنها تطبق بدرجة عالية، وربما يرجع ذلك إلى توجه الجامعات للانفتاح على خبرات الآخرين، وتسهيل التواصل مع الجامعات الأخرى.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تدوين الممارسات الإدارية الفاعلة التي يمتلكها القيادات الإدارية كنماذج نجاح تُحتذى وتطبق من قبل القيادات الإدارية الأخرى". المتمثل بالعبارة (٣) بلغ (٢,٥٦). ربما يرجع ذلك إلى عدم وجود ممارسات إدارية فاعلة كما بينت نتائج الدراسة في الجدول رقم (٤) من ص ٣٥ في العبارتين المتمثلة بالرقمين (٣) و(٧) التي تتعلق بعملية اكتشاف المعرفة حول ممارسة القيادات الإدارية لطرح أفكار إدارية مستقلة بدلاً من التقليد لأساليب مطروحة مسبقاً، وتشجيع القيادات الإدارية على طرح أفكار إدارية مبدعة أنها بالصورة غير المطلوبة حيث بلغت درجة توافرها بدرجة متوسطة.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية لإقامة الندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة لتبادل الخبرات والمهارات الإدارية". المتمثل بالعبارة (١١) بلغ (٢,٥١) وأسلوب "اعتماد لغة الحوار بين القيادات الإدارية لتقاسم المعرفة الإدارية". المتمثل

بالعبارة (٢) بلغ (٢,٤٩). وأسلوب "إصدار الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات ومعايير العمليات والتشغيل للعمل الإداري". المتمثل بالعبارة (٨) بلغ (٢,٤٥). ولأسلوب "توافر الأدلة الإرشادية لإجراءات الحصول على المعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (٦) بلغ (٢,٣٣)، ولأسلوب "قيام القيادات الإدارية بعمل نشرات دورية في مجال الإدارة". المتمثل بالعبارة (٩) بلغ (٢,١٢) ولأسلوب "السماح بنقل وتبادل المعرفة الإدارية عبر قنوات غير رسمية". المتمثل بالعبارة (١٠) بلغ (١,٧٩)، ولأسلوب "الاستفادة من نتائج البحوث في مجال الإدارة في تطوير العمل الإداري". المتمثل بالعبارة (١٣) بلغ (١,٦٩) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة وربما يرجع إلى عدم وجود معرفة إدارية متميزة جديرة بالنقل والنشر.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تطوير شبكة لربط القيادات الإدارية لتوزيع المعرفة". المتمثل بالعبارة (١٥) بلغ (٢,٢٣) وأسلوب "تسهيل شبكة الوصول لتبادل الخبرات بين القيادات الإدارية بتعزيز الاتصالات الفاعلة الداخلية والخارجية". المتمثل بالعبارة (٩) بلغ (٢,٢١)، وأسلوب "استخدام الأدوات الإلكترونية في تبادل المعرفة كالبريد الصوتي والبريد الإلكتروني، والتحدث بالفيديو". المتمثل بالعبارة (١٢) بلغ (٢,٠٣)، وأسلوب "بناء بوابة معلوماتية على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) لجميع وظائف كل مستوى من المستويات الإدارية واللوائح والأنظمة لتكون مرجعاً للمستخدمين". المتمثل بالعبارة (١) بلغ (١,٨٣) وهذا يشير إلى أنها تطبق بدرجة ضعيفة.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب. "استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة (تعدد المستويات والوحدات) بهياكل تميل إلى التفرطح لضمان تدفق أفضل للمعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (٥) بلغ (١,٧٩)، ولأسلوب "تصميم إجراءات نشر المعرفة الإدارية بشكل انسيابي يضمن التخلص من البيروقراطية والروتينية ويسمح بالحركة والمرونة". المتمثل بالعبارة

(٤) بلغ (١,٧٣) وهذا تشير إلى أنها تطبق بدرجة ضعيفة وهذا يشير إلى أن الهياكل التنظيمية للجامعات هياكل هرمية.

وهذا يشير إلى أن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية نشر المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة عالية ومتوسطة وضعيفة (٣,٦١ و ١٦٩) وبلغ عدد الأساليب التي تتوافر بدرجة عالية أسلوب واحد، وعدد الأساليب التي تتوافر بدرجة متوسطة (٣) أساليب وعدد الأساليب التي تتوافر بدرجة ضعيفة (١٣) أسلوباً. وأن أكثر الأساليب توافر التي تتخذها الجامعة لتدعيم نشر المعرفة الإدارية تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجاناً، وأقلها توفراً الاستفادة من نتائج البحوث في مجال الإدارة في تطوير العمل الإداري.

- تطبيق المعرفة الإدارية :

جدول رقم (٧)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	تطبيق المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	وضع خطط استراتيجية لترشيد القيادات الإدارية لكيفية استثمار المعرفة الإدارية.	٢,٧٢	٠,٨٣
٢	٥	توظيف المعرفة الإدارية في حلول علمية لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.	٢,٦٧	٠,٩٠
٣	١١	الإفادة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة في مجال العمل الإداري في توليد المعرفة.	٢,٣٩	٠,٩٥
٤	٣	تطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية للتعليم من الأخطاء لمساعد القيادات الإدارية على تطبيق المعرفة لأن من لا يخطئ هو من لا يعمل.	٢,٤٨	٠,٨٤

تابع/ جدول رقم (٧)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة الإدارية والطرق المنهجية التي تدعم التطبيق مرتبة تنازلياً (ن = ٤٢٠)

الترتيب	رقم العبارة	تطبيق المعرفة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	١	استيعاب القيادات الإدارية للمعرفة الإدارية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	٢,٢٦	٠,٦٨
٦	١٣	وضع أدلة إرشادية للقيادات الإدارية لتطبيق المعرفة الإدارية.	٢,٢٥	٠,٨٩
٧	٧	تحديد الخطوات الإجرائية التي ينبغي الإقدام عليها لتنفيذ الأفكار الإدارية البديلة ضمن جدول زمني.	٢,٢٠	١,٠٦
٨	١٤	تعزيز معرفة كيف (المعرفة التقنية).	٢,١٧	٠,٦٤
٩	٨	التأكيد على سلامة الإجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ المعرفة الإدارية.	٢,١٦	١,١١
١٠	٢	إقرار شرعية المعرفة الإدارية لجعلها قانونية التنفيذ.	٢,١٤	٠,٦٢
١١	١٠	وضع حلول مختلفة للتغلب على المعوقات التي قد تعوق تطبيق القيادات الإدارية للمعرفة الإدارية.	٢,٠٧	٠,٥٦
١٢	٦	تنفيذ المعرفة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق للجامعة النمو والتكيف.	٢,٠٣	٠,٩٨
١٣	٩	توافر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المعرفة الإدارية.	١,٩٩	٠,٩٨
١٤	١٢	إيجاد ضماناً للتطبيقات المعرفية الإدارية الخبرة بواسطة أصحاب الأداء المتميز من القيادات الإدارية.	١,٨٧	٠,٨٩
		المتوسط الكلي لتطبيق المعرفة الإدارية	٢,٢٢	٠,٦٩

يبين جدول (٧): أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة بلغ (٢,٢٢) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. ويعزى السبب في ذلك إلى عدم توافر أساليب نظم اكتشاف المعرفة الإدارية بالصورة المطلوبة كما بينت نتائج الدراسة في الجدول رقم (٤) من ص

٣٥ الذي توافر عنه عدم تواجد معرفة إدارية متميزة جديرة بالنشر والتطبيق والكون المعرفة الإدارية السائدة منمطة في لوائح وأنظمة معدة سلفاً.

أما بالنسبة التقدير القيادات الإدارية لدرجة توافر كل عبارة لإيضاح مدى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق عملية تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة الإدارية

أن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "وضع خطط استراتيجيه لترشيد القيادات الإدارية لكيفية استثمار المعرفة الإدارية" المتمثل بالعبارة (٤) بلغ (٢,٧٢) بدرجة متوسطة ولأسلوب "وضع أدلة إرشادية للقيادات الإدارية لتطبيق المعرفة الإدارية" المتمثل بالعبارة (١٣) بلغ (٢,٢٥) ولأسلوب "تحديد الخطوات الإجرائية التي ينبغي الإقدام عليها لتنفيذ الأفكار الإدارية البديلة ضمن جدول زمني" المتمثل بالعبارة (٧) بلغ (٢,٢٠) ولأسلوب "التأكيد على سلامة الإجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ المعرفة الإدارية" المتمثل بالعبارة بلغ (٢,١٦) .. وهذا يشير أنها تطبيق بدرجة ضعيفة.

ونالت العبارة رقم (٢٨) والتي نصها "توظيف المعرفة الإدارية في حلول علمية في حل المشكلات التي تواجه الجامعة". متوسط الحسابي (٢,٦٧) بدرجة متوسطة.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات لدرجة توافر أسلوب "تطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية للتعلم من الأخطاء لمساعد القيادات الإدارية على تطبيق المعرفة لأن من لا يخطئ هو من لا يعمل" المتمثل بالعبارة (٣) بلغ (٢,٤٨) ولأسلوب "تعزيز معرفة كيف (المعرفة التقنية)". المتمثل بالعبارة (١٤) بلغ (٢,١٧) ولأسلوب "إقرار شرعية المعرفة الإدارية لجعلها قانونية التنفيذ" المتمثل بالعبارة (٢) بلغ (٢,١٤). ولأسلوب "وضع حلول مختلفة للتغلب على المعوقات التي قد تعوق تطبيق القيادات الإدارية للمعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (١٠) بلغ (٢,٠٧) ولأسلوب "توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المعرفة الإدارية". المتمثل بالعبارة (٩) بلغ (١,٩٩) ولأسلوب "إيجاد

ضماناً للتطبيقات المعرفية الإدارية الخبيرة بواسطة أصحاب الأداء المتميز من القيادات الإدارية". المتمثل بالعبارة (١٢) بلغ (١,٨٧) وهذا يشير أنها تطبق بدرجة ضعيفة. وربما يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تشجع فكرة التسامح وإنما تقوم على المساءلة عن الخطأ وعدم تقبله، وأن هناك قصور في الثقافة المعلوماتية لدى القيادات الإدارية وعدم وضع الجامعات من ضمن أولوياتها الحاق القيادات الإدارية تدريبية متخصصة بتوعيتهم في مجال تقنية المعلومات وتعزيز مهاراتهم في هذا المجال. وقلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ المعرفة الإدارية.

وأن المتوسط الحسابي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر أسلوب "تنفيذ المعرفة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق للجامعة النمو والتكيف". المتمثل بالعبارة (٦) بلغ (٢,٠٣). ولأسلوب "استيعاب القيادات الإدارية للمعرفة الإدارية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع" المتمثل بالعبارة (١) بلغ (٢,٢٦) بدرجة ضعيفة. ولأسلوب "متابعة تنفيذ المعرفة الإدارية باستمرار لضمان التنفيذ الناجح لها". المتمثل بالعبارة (١١) بلغ (٢,٤٩) وهذا يشير إلى أنها تطبق بدرجة ضعيفة.

وهذا يشير إلى أن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات في المملكة العربية السعودية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية تطبيق المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٢,٧٢ و ١,٨٧) وبلغ عدد الأساليب التي تتوافر بدرجة متوسطة (٢) أسلوباً وعدد الأساليب التي تتوافر بدرجة متوسطة (١٢) أسلوبين وثلاثة عشر أسلوباً تتوافر بدرجة ضعيفة. وأن أكثر الأساليب توافر التي تتخذها الجامعة لتدعيم تطبيق المعرفة الإدارية وضع خطط استراتيجيه لترشيد القيادات الإدارية لكيفية استثمار المعرفة الإدارية، وأقلها توافراً إيجاد ضماناً للتطبيقات المعرفية الإدارية الخبيرة بواسطة أصحاب الأداء المتميز من القيادات الإدارية.

- تقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة الإدارية تبعاً للجامعة :

جدول رقم (٨)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية حسب الجامعة

جامعة الملك سعود ن = ١٢٤		جامعة الملك عبد العزيز ن = ١٠٠		جامعة الملك فيصل ن = ١٠٢		جامعة الملك خالد ن = ٩٤		إدارة المعرفة الإدارية
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٢,٥٩	٠,٥٤	٢,٥٧	٠,٥١	٢,٤٢	٠,٥٣	٢,٦٤	٠,٥٢	نظم اكتشاف المعرفة
٢,٢٧	٠,٥٨	٢,٢٨	٠,٦٠	٢,٢٩	٠,٥٠	٢,٢٩	٠,٦٠	تخزين المعرفة
٢,٢٤	٠,٧١	٢,٢٢	٠,٦٩	٢,١٧	٠,٦٦	٢,٢٧	٠,٧٣	نشر المعرفة
٢,٣٠	٠,٤٨	٢,٢٥	٠,٥٢	٢,١٧	٠,٥٠	٢,٢٧	٠,٥٠	تطبيق المعرفة
٢,٣٥	٠,٤٧	٢,٣٣	٠,٤٧	٢,٢٦	٠,٤٢	٢,٣٧	٠,٤٨	المتوسط الكلي لإدارة المعرفة الإدارية

يبين جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية تبعا للجامعة بلغت لجامعة الملك سعود (٢,٣٥)، ولجامعة الملك عبد العزيز (٢,٣٣)، ولجامعة الملك فيصل (٢,٢٦) ولجامعة الملك خالد (٢,٣٧) وهذا يدل على أن القيادات الإدارية ترى أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في جامعة: الملك سعود والملك عبد العزيز، والملك فيصل، في حين يرى القيادات الإدارية في جامعة الملك خالد بدرجة ضعيفة وقد يعزى السبب في ذلك إلى تشابه النظام، ووجود قواسم مشتركة بين جميع الجامعات في المملكة.

وبين جدول (٨): المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة توافر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات السعودية تبعا للجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة توافر عملية نظم اكتشاف المعرفة الإدارية في جامعة الملك سعود (٢,٥٥)، وفي جامعة الملك عبد العزيز (٢,٥٧)،

وفي جامعة الملك خالد (٢,٦٢) في حين بلغ المتوسط الحسابي في جامعة الملك فيصل (٢,٤٢). وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية ترى أن نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تطبيق في جامعة الملك سعود والملك عبد العزيز، والملك خالد بدرجة متوسطة في حين تطبق في جامعة الملك فيصل بدرجة ضعيفة. كما أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة الإدارية المتمثلة في: تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة تراوحت في جامعة الملك سعود ما بين (٢,٥٩ و ٢,٢٤) وجامعة الملك عبد العزيز ما بين (٢,٥٧ و ٢,٢٢) وجامعة الملك فيصل ما بين (٢,٤٢ و ٢,١٧) وجامعة الملك خالد ما بين (٢,٦٤ و ٢,٢٧)، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية ترى أن عمليات من هذه العمليات لإدارة المعرفة الإدارية تطبق بدرجة ضعيفة.

- تقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة الإدارية تبعاً للوظيفة (المستوى الإداري):

جدول رقم (٩)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية تبعاً للوظيفة (المستوى الإداري)

رؤساء الأقسام ن=٢٥٢		الوكلاء ن=١٠٦		العمداء ن=٦٢		إدارة المعرفة الإدارية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٥٢	٢,٥٧	٠,٥٢	٢,٥٥	٠,٥٣	٢,٥١	نظم اكتشاف المعرفة
٠,٥٨	٢,٢٨	٠,٥٤	٢,٢٦	٠,٥٧	٢,٢٣	تخزين المعرفة
٠,٧٠	٢,٢٤	٠,٦٨	٢,١٩	٠,٦٩	٢,٢١	نشر المعرفة
٠,٥٠	٢,٢٧	٠,٤٧	٢,٢٠	٠,٥٠	٢,٢٦	تطبيق المعرفة
٠,٤٦	٢,٣٤	٠,٤٦	٢,٣٢	٠,٤٤	٢,٣٠	المتوسط الكلي لإدارة المعرفة الإدارية

يبين جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية الكلية لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية تبعا للوظيفة (المستوى الإداري) بلغت للعمداء (٢,٣٠)، والوكلاء (٢,٥٥)، ولرؤساء الأقسام (٢,٣٤). وهذا يدل على أن القيادات الإدارية، العمداء، والوكلاء، ورؤساء يرون أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى القيادات الإدارية من: العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، يعيشون النظام نفسه.

ويبين جدول (٩): المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة توافر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات السعودية تبعا للوظيفة (المستوى الإداري) حيث بلغ المتوسط الحسابي لعملية نظم اكتشاف المعرفة لتقديرات العمداء (٢,٥١)، وللوكلاء (٢,٥٥)، ولرؤساء الأقسام (٢,٥٧)، وهذا يشير أن العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام يرون أن نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تطبيق الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. كما أن المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة المعرفة الإدارية: تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة تراوحت حسب تقديرات العمداء ما بين (٢,٥١ و ٢,٢١)، والوكلاء ما بين (٢,٥٥ و ٢,١٩) ولرؤساء الأقسام ما بين (٢,٥٧ و ٢,٢٤)، وهذا يشير إلى أن العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام يرون أن كل عملية من هذه العمليات لإدارة المعرفة الإدارية تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.

- نتائج السؤال الثاني: ما العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية؟

جمعت الدراسة الحالية بين الأسلوب الكمي والنوعي في معالجة الموضوع باستخدام التحليل الاستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية القوى التي تحيط بمجال أعمال الجامعة من تحولات مجتمعية ذات علاقة بإدارة المعرفة الإدارية

وكذلك تحليل البيئة الداخلية التي ترتبط بأنشطة إدارة المعرفة الإدارية من واقع نظام إدارة الجامعات السعودية من البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال باستخدام أسلوب تحليل سوات (SWOT) لتحديد نقاط القوة (المزايا والفرص التي تتمتع بها الجامعة) والضعف (قصور الإمكانيات التي تعوق الجامعة عن إدارة المعرفة بفاعلية) والفرص والتهديدات على مستوى المنظمة في نظام إدارة الجامعات السعودية للوصول للحلول البديلة.

وبناء على ما تقدم من عرض لمفاهيم إدارة المعرفة وباستقراء العديد من الدراسات والندوات والمؤتمرات التي تناولت التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية حيث أن بعض الدراسات أجريت كدراسة حالة على بعض مناطق المملكة وبعضها على مستوى العالم العربي إلا أنه يمكن التعميم على جميع الجامعات لأن هناك قواسم مشتركة تربط بين الجامعات السعودية بعضها البعض وكذلك مع الجامعات العربية.

- على المستوى العربي تم استقراء الدراسات التالية: (محجوب، ٢٠٠٣)، (تقرير التنمية العربية، ٢٠٠٣)، (الحوات، ٢٠٠٤)، (علي وحجازي، ٢٠٠٥)، (تركمان، ٢٠٠٩)، (قمة الرياض، ٢٠٠٧).

- على المستوى المحلي تم استقراء الدراسات والمؤتمرات التالية: (مدني، ٢٠٠٢)، (العواد، ٢٠٠٣)، (الزهراني، ٢٠٠٣)، (الصالح، ٢٠٠٤)، (البريدي، ٢٠٠٥)، (آل زاهر، ٢٠٠٥) توصيات ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، (٢٠٠٥)، (الادريسي والفيلاي، ٢٠٠٦)، (الكثيري، ٢٠٠٦)، (المنيع، ٢٠٠٦)، (الشريف، ٢٠٠٦)، (الحربي، ٢٠٠٨هـ)، (الداود، ٢٠٠٨)، (القحطاني، ١٤٢٨)، (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨)، (تقرير المؤتمر الأول بعنوان نحو اقتصاد معرفي (الداود، ٢٠٠٨، أ) (الداود، ٢٠٠٨، ب)، (العضاضي، ٢٠٠٩). كما في الجدولين (١٠) و(١١) على النحو التالي:

- تحليل البيئة الخارجية للجامعات المرتبطة بإدارة المعرفة:

جدول (١٠)

تحليل البيئة الخارجية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

التحديات	الفرص
- إنَّ مجتمع المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقيّم وتحترم من ينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة ودورها في الحياة اليومية للمجتمع. - ليس من المتوقع أن يتطلع المجتمع التقليدي إلى التقدم والتنمية في ظل وجود قيادات غير مواكبة للتغيرات الاقتصادية والتقنية وتمسكها بالروتين الإداري والأنظمة واللوائح غير المتجددة، واعتمادها على الحدس والتخمين والانطباع الشخصي، والخبرة غير المفيدة في اتخاذ القرارات. - تحقيق مجتمع المعرفة يتطلب توفر نظام تعليمي يحقق الجودة، ويمنح الفرصة للحصول على خبرات تعليمية تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية لدفع عجلة التنمية الإنسانية الشاملة، حيث أصبحت المعرفة الكلية بديلاً عن الاختزال، حيث أصبح التعليم تعليم مستمر يسمح بحق الاختيار وحرية الاختلاف. وحيث أصبح التعليم هو المحرك الأساسي لمنظومة التنمية الاجتماعية الشاملة، وهو الوسيلة الفاعلة لتمكين الإنسان من الخبرات والقدرات ولإيجاد فرص العمل المتاحة في الإنتاج كثيف المعرفة. وهذا يعني أنَّ مجتمع المعرفة يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصاً للفرد ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعمل، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته. وكل ذلك يتطلب ضرورة وجود	التحول نحو مجتمع المعرفة : - مجتمع المعرفة يعتمد على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية الإنسانية الشاملة. ويضع الإنسان كفاعل أساسي، إذ هو معين الإبداع الفكري والمعرفي والمادي - أنَّ مجتمع المعرفة هو الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مجالات الاقتصاد المختلفة هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه. - مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تقنية المعلومات وتطبيقها في مختلف المجالات مما يسهم في تأدية الأعمال بصورة مثلى. - مجتمع المعرفة يؤدي إلى سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وزيادة مستوى الوعي بتقنية المعلومات، وأهميتها. - مجتمع المعرفة يعمل على إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات المشاركة في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية.

تابع/ جدول (١٠)

تحليل البيئة الخارجية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

التحديات	الفرص
شريحة عريضة من المجتمع على مستوى تعليمي عالٍ ومتطور وقادر على الإبداع والابتكار، وهذا يمثل تحدياً لنظم التعليم في الجامعات، ويلقي عليها مسؤولية سرعة تطوير نفسها بحيث تصبح مجتمعات منتجة للمعرفة. - كفاءة أي مجتمع في هذا العصر تعتمد على النشاطات المعرفية التي يقوم بها وعلى ترابط هذه النشاطات وتكاملها وإمكانية الاستفادة منها؛ فإن عالم اليوم يشهد سابقاً نحو مجتمع المعرفة فالجميع يسعى إلى توليد معارف جديدة وإلى توظيف هذه المعارف والاستفادة منها وإلى تعزيز التنمية الأمر الذي يفرض على الجامعات أن تضع الاستراتيجيات وترسم الخطط وتطلق المشاريع للتحويل إلى مجتمع المعرفة. ويأتي ذلك نتيجة حرصها على المحافظة على مكانتها المعرفية وسعيها نحو اكتساب القدرة على التنافس مع الدول الأخرى المتقدمة منها والطامحة إلى التقدم. - تطوير رأس المال البشري برفع مستوياتهم، ورفع مستوى جودة العمل، وبالتالي توليد قيم إضافية له تزيد من الموارد المالية للجامعة. - إيجاد آليات لاستمرارية التطوير وقد يكون من المناسب تحقيق درجة أعلى من التواصل بين الجامعات ومراكز البحوث والإفادة من الخبرات الدولية بشكل فاعل. - التأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم ومبادئ الحرية والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية. - إعادة ترتيب الأولويات في استراتيجيه الجامعة، التوسع العمودي والأفقي في استخدام تقنية الاتصال والمعلومات. - التأكيد على مبدأ التعليم المستمر للعاملين بالجامعات.	التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة: - للتطوير المعرفي وما ينتج عنه من فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها ويضاف إلى ذلك ربط كفاءة هذا الاقتصاد بالبنية الرقمية التي تجعل العمل في شتى المجالات أكثر فاعلية وأعلى كفاءة بما يعزز الإنتاجية نوعاً وكماً ويفتح آفاقاً جديدة للتطوير. - فهم أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع. حيث أصبحت المعرفة مورداً أساسياً واستراتيجياً من الموارد الاقتصادية إذ أنّ المعادلة الاقتصادية الجديدة لا تعتمد أساساً على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية، بل على المعرفة والكفاءات والمهارات. - لاقتصاد المعرفة أربعة أركان رئيسة لبناء اقتصاد المعرفة: التعليم والتدريب البنية المعلوماتية التحتية، الحوافز، نظم البحث والتطوير.

- تحليل البيئة الداخلية للجامعات السعودية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية:

جدول (١١)

تحليل البيئة الداخلية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الثقافة التنظيمية: وجود محاولات للإصلاح والتطوير للثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية لتتلاءم مع المداخل الإدارية الجديدة وإدراك الجامعات بأهمية تغيير الثقافة التنظيمية لتكون أكثر مرونة مع التغيير.	الثقافة التنظيمية غير ملائمة لتطبيقات إدارة المعرفة الإدارية. متمثلة في غياب دعم القيادات العليا لإنتاج المعرفة الإدارية، وعدم منح الحرية للعاملين لتجريب الأفكار الجديدة. والقبول بالنمطية والتقليدية في الإدارة والنتائج المحققة، وعدم تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، وعدم التأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم ومبادئ الحرية والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية وعدم قبول التفكير النقدي، والحرص على المألوف، وعدم إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية باستخدام كفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس في تأدية العمل، والذي يبدو في قلة الصلاحيات الممنوحة لهم والتي لا تتلاءم مع مسئولياتهم وعدم تشجيعهم على اقتراح أفكار علمية إجرائية جديدة ومفيدة، وحصر أدوارهم في الاستجابة لما يحدث من مشكلات وتحسين أساليب العمل، بالاعتماد على الطرق التقليدية والتي تقررها الإدارة العليا، وتمسك القيادات الإدارية بالأفكار التقليدية والمألوفة وعدم الرغبة في البحث عن الجديد خوفاً من المجهول أو الفشل أو التعرض للمساءلة، أو إلى ضعف تمتع القيادات الإدارية بشخصية مبادرة، وعدم تحمل المسؤولية، والانفتاح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة.

جدول (١١)

تحليل البيئة الداخلية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الهيكل التنظيمي: توجه نحو تطبيق أساليب إدارية حديثة في الإدارة في الجامعات السعودية التي تتطلب هياكل هرمية مقلوبة ومحاولات لتقليل المستويات الإدارية والحد من المركزية.	تعتمد الجامعات السعودية على الرغم من محاولات تعديل الهياكل التنظيمية للتناسب مع الأساليب الإدارية الحديثة على تنظيمها هرميا تتعدد فيه المستويات والوظائف التنفيذية والتأكيد على خط السلطة من القمة إلى القاعدة دون التأكيد على الخطوط الأفقية بين الأقسام والكلية. والهيكل الميكانيكي السائد في الجامعات العربية ومنها الجامعات في المملكة العربية السعودية لا يتلاءم مع متطلبات المدخل إلى اقتصاديات المعرفة حيث يعتمد على أسلوب الأمر والفرض في القرارات ولا يتلاءم مع تهيئة رأس المال الفكري من أجل الإبداع والابتكار الذي هو أساس المعرفة حيث اتفق الباحثون على أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي في الجامعات: التعقيد، والرسمية، والمركزية وغلبة الطابع البيروقراطي على الأعمال الإدارية الذي يمثل سبباً جوهرياً لعرقلة إدارة المعرفة وافتقار النظرة الحديثة التي يصبح القانون فيها إطاراً للحركة وليس مقيداً للإبداع وتوليد المعرفة، مع جمود الأنظمة واللوائح والتشدد الكبير في تطبيقها.
كفايات القيادات الإدارية: تنفيذ برامج لتطوير القيادات الإدارية من خلال عمادات التطوير الجامعي.	قلة حضور القيادات الإدارية للدورات الإدارية بالتسليم بأنها قد حصلت على كفاياتها العلمية بحكم مكانتها العلمية. وعدم احتواء برامج التدريب على فلسفة التحول إلى المجتمع المعرفي، وعدم وجود سياسة واضحة ومعايير في اختيار القيادات الإدارية لتولي المناصب القيادية، وان هناك قصور في سياسات التدريب.

جدول (١١)

تحليل البيئة الداخلية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
الحوافز والمكافآت : إن موافقة خادم الحرمين الشريفين على صرف المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجامعات السعودية تعكس بجلاء رؤية الدولة للاستثمار في الإنسان، ذلك لأن التنافس العالمي اليوم لم يعد تنافساً تقليدياً يتأطر في حدود المكان وثرواته الطبيعية وإنما تنافساً في العقول المبدعة والإنسان القادر على استثمار الموارد على أفضل الوجوه. مما يحفزها إلى مزيد من العطاء والإنتاجية، كما ستعمل على تحسين البيئة التعليمية في التعليم العالي من خلال البحث عن مواقع مميزة في خارطة الإبداع العلمي العالمي عبر الجوائز وبراءات الاختراع التي ستدفع بدمغة سعودية إلى أن تكون مصدراً للعلم ومشاركاً ومما يسهم في أن تكون الجامعات بيئات علمية جاذبة للعقول لا يبيئات طاردة للكفاءات والقدرات.	عدم تقنين الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل. وعدم إدراك القيادات الإدارية للسياسة التي تنظم الحوافز ليكونوا على بيئة وعلم بها.
البنى التحتية للمعلومات ترتبط إدارة المعرفة الإدارية بتقنية المعلومات فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها والمشاركة بها وتوزيعها يتطلب تأمين البنى والقواعد التحتية الأساسية لتقنية المعلومات حيث تعمل على دعم نظام إدارة المعرفة لذا فإن الجامعات السعودية تسعى بصفة مستمرة إلى توفير المكونات المادية لتقنية المعلومات مثل الحواسيب والتوصيلات ومواقع الإنترنت والبرامج المستخدمة لمعالجة البيانات.	على الرغم من اهتمام الجامعات السعودية بدعم البنى التحتية لتقنية المعلومات إلا أن هناك قصور في هيكلة المعلومات بطريقة تمكن من سهولة البحث والاسترجاع، وعدم توفير الكوادر البشرية من: المتخصصين، المبرمجين، والمحللين، والمهندسين في مجال الحاسب الآلي، والمكونات الفكرية التي تشمل تصميم برامج التشغيل والتطبيقات، وعد وجود ثقافة في تقنية المعلومات لدى القيادات الإدارية، وعدم توافر المهارات اللازمة لإدارة المعرفة بما بضمن وجود معلومات خالية من الغموض، وتحديث المعرفة الإدارية بشكل

جدول (١١)

تحليل البيئة الداخلية المرتبطة بإدارة المعرفة الإدارية للجامعات السعودية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة المادية: وجود تحسينات في البيئة المادية للجامعات السعودية بالتوسع في بناء المنشآت وتوفير التجهيزات.	مستمر لضمان القدرة التنافسية للجامعة، وتوافر نظام معرفي سريع وشامل يسمح بإعادة استخدام المعرفة المتوفرة
على الرغم من محاولات التوسع في البيئة المادية للجامعة إلا أن البيئة المادية لا تتناسب مع تطبيقات إدارة المعرفة من حيث غرف لاجتماعات، وعمل المؤتمرات الفيديوية وغيرها.	

- نتائج السؤال الثالث: ما دور تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟ كما هو مبين في الجدول (١٢):

جدول رقم (١٢)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات القيادة الإدارية لدور تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالملكة العربية السعودية (ن=٤٢٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور إدارة المعرفة الإدارية
١	٠,٣٧	٤,٢٨	القيادة الإدارية.
٢	٠,٤٥	٤,٢٤	العمليات الإدارية.
٤	٠,٦٠	٤,١٩	خدمات للمستفيدين
٣	٠,٢٣	٤,٢٥	اتخاذ القرارات
	٠,٢٣	٤,٢٤	المتوسط الكلي لدور تطبيق إدارة المعرفة الإدارية

يبين جدول (١٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات القيادات الإدارية لدرجة دور تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في الجامعات

بالمملكة العربية السعودية بلغ (٤,٢٤) وهذا يدل على أن القيادات الإدارية ترى أن تطبيق إدارة المعرفة الإدارية يعمل على فاعلية العمل الإداري بالجامعات السعودية بدرجة عالية. وقد يعزى السبب في ذلك إلى وعي القيادات الإدارية بدور إدارة المعرفة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات من خلال تحسين أنشطة الممارسات الإدارية.

كما يبين جدول (١٢): المتوسطات الحسابية لتقديرات القيادة الإدارية لدرجة دور تطبيق إدارة المعرفة في فاعلية كل دور من أدوار العمل الإداري بالجامعات السعودية حيث بلغ المتوسط الحسابي لدور تطبيق إدارة المعرفة الإدارة فيما يتعلق بفاعلية القيادات الإدارية (٤,٢٨)، والعمليات الإدارية (٤,٢٤)، وخدمات المستفيدين (٤,١٩)، واتخاذ القرارات (٤,٢٥). وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية ترى تطبيق إدارة المعرفة الإدارية يؤدي إلى الفاعلية في مجالات العمل الإداري في هذه الأنشطة في الجامعات السعودية بدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هسلوب، وآخرين (Hislop & Others, 2000) التي بينت أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق إدارة المعرفة واتخاذ القرارات والإبداع حيث يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى اتخاذ قرارات عقلانية رشيدة تقوم على البيانات، ودراسة كيدويل وآخرون (Kidwell & Others, 2000) التي أوضحت أن من فوائد تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي تحسين الخدمات الإدارية والأكاديمية، ودراسة سيربان، ولوان (Serban & Luan, 2002) التي أكدت على أن تطبيق إدارة المعرفة يعود بفوائد على الجامعات تتمثل في: الوصول للمعرفة بسهولة، و تحسين عملية تقديم الخدمات للمستفيدين، و تشجيع التغيير في نواحي الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، وتقليل التكاليف الإدارية، وزيادة الكفاءة، ودراسة بيتريديس، وغيني (Petrides & Guiney, 2002) التي بينت استخدام إدارة المعرفة يدعم الإدارة التربوية كما تمكن المؤسسات التربوية من أن تتطور من البيروقراطية (الروتين) إلى بيئات معرفة تربوية، ودعم صنع القرار التربوي، وتطوير الاستراتيجيات والخطط المستقبلية، وتحسين الأداء الأكاديمي،

ودراسة لوان (Luan, 2002) التي أوضحت أن إدارة المعرفة تسهم في اتخاذ قرارات فاعلة، وتقديم تعليم ذو جودة عالية، وإدارة السجلات وإعادة هندستها واستثمارها وأداء الخدمات بسرعة وسهولة، ودراسة (الثبتي، ٢٠٠٢) التي بينت أن إدارة المعرفة أكثر فاعلية في تحسين الأداء، ودراسة ميلام (Milam, 2004) أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تلبية خدمات المستفيدين، وتحسين صنع القرارات، ودراسة نيكوليدس وميشالوبولس (Nicolaidis & Michalopoulos, 2004) التي أكدت على أن تطبيق إدارة المعرفة الإدارية يؤدي إلى تحسين التعليم، والإبداع في العمل، والتخلص من وتحسين الكفاءة، والاتجاه نحو اللامركزية، ودراسة هونغ وآخرون (Hung and Others, 2005) التي أوضحت أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة فكلاهما يركز على أن المستفيد هو بؤرة نشاطهما بالتركيز على النوعية في تقديم الخدمات. والإبداع التنظيمي، وإيجاد المعرفة، ونشرها، وتطبيقها، والتحسين المستمر ودراسة باركر (Parker, 2005) التي أوضحت أن استخدام مبدأ اشتراك المعرفة يمكن أن يؤدي وزيادة رضا المستفيدين، دراسة نوريس، وآخرين (Norris and Others, 2006) التي بينت أن إدارة المعرفة يمثل أهمية تبدو في تحسين الخدمات التعليمية والإدارية. ودراسة ليو، وكلي (Liu & Ke, 2007) التي بينت أن إدارة المعرفة تؤدي إلى اتخاذ قرارات فاعلة.

وبالنسبة لترتيب تقديرات القيادات الإدارية لدرجة دور تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي: القيادات الإدارية، اتخاذ القرارات، والعمليات الإدارية، وخدمات المستفيدين على التوالي. وبالنظر إلى ترتيب القيادات الإدارية يتضح أنهم يرون أن أكثر إسهامات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في فاعلية العمل الإداري في القيادات الإدارية وأقلها إسهاماً في فاعلية خدمات المستفيدين.

- نتائج السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين عمليات إدارة المعرفة الإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية؟ كما هو مبين في الجدول رقم (١٢) على النحو التالي :

جدول رقم (١٣)

يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة والعمليات الأخرى حسب تقديرات القيادات الإدارية (ن = ٤٢٠)

إدارة المعرفة الإدارية	نظم اكتشاف المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة
نظم اكتشاف المعرفة	- -	٠,٤٢ ❖	٠,٥٣ ❖	٠,٧١ ❖
تخزين المعرفة	٠,٤٢ ❖	- -	٠,٧٢ ❖	٠,٤٣ ❖
نشر المعرفة	٠,٥٣ ❖	٠,٧٢ ❖	- -	٠,٣٧ ❖
تطبيق المعرفة	٠,٧١ ❖	٠,٤٢ ❖	٠,٣٧ ❖	- -

يبين جدول (١٣) لتحديد العلاقة بين كل عملية من العمليات إدارة المعرفة والعمليات الأخرى حسب آراء القيادات الإدارية أن قيمة (ر) دالة، وهذا يدل توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين تقديرات القيادات الإدارية للعلاقة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية والعمليات الأخرى. وهذا يشير إلى أنه القيادات الإدارية يرون أن تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة يؤثر على العمليات الأخرى. وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية أدى ذلك إلى تطبيق العمليات الأخرى.

خلاصة نتائج الدراسة :

في ضوء الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يرى القيادات الإدارية أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.
- يرى القيادات الإدارية أن عملية نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تطبق بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة . وأن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية نظم اكتشاف

المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٣٩, ٨٠ و ١, ٨٠) وأن أكثر الأساليب توافر لتدعيم نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تعين أعضاء هيئة التدريس المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم كوكلاء تغيير في العمل الإداري، وأقلها توافرا استخدام القيادات الإدارية للعصف الذهني كأسلوب لإنتاج المعرفة الإدارية الجديدة.

- يرى القيادات الإدارية أن عملية تخزين المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. وأن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية تخزين المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٦٢, ٢ و ٠٠, ٢) وأن أكثر الأساليب توافرا لتدعيم تخزين المعرفة الإدارية استخدام أحدث التطبيقات التقنية في جمع وتخزين واسترجاع المعرفة الإدارية لتزويد المستفيدين منها في الوقت المناسب وأقلها توافرا توافر معرفة إدارية كاملة تغطي كافة الاستعلامات تجاه المستفيدين.

- يرى القيادات الإدارية أن عملية نشر إدارة المعرفة الإدارية يطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. وأن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية نشر المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة متوسطة ودرجة ضعيفة (٦١, ٣ و ١٦٩). وأن أكثر الأساليب توافر التي تتخذها الجامعة لتدعيم نشر المعرفة الإدارية تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجاناً، وأقلها توفرا الاستفادة من نتائج البحوث في مجال الإدارة في تطوير العمل الإداري.

- يرى القيادات الإدارية أن عملية تطبيق إدارة المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة. وأن توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الجامعات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة في عملية تطبيق المعرفة الإدارية تراوحت ما بين بدرجة عالية متوسطة ودرجة ضعيفة (٧٢, ٣).

و٨٧، ١). وأن أكثر الأساليب توافراً التي تتخذها الجامعة لتدعيم تطبيق المعرفة الإدارية وضع خطط استراتيجيه لترشيد القيادات الإدارية لكيفية استثمار المعرفة الإدارية، وأقلها توافراً إيجاد ضماناً للتطبيقات المعرفية الإدارية الخبيرة بواسطة أصحاب الأداء المتميز من القيادات الإدارية.

- أن القيادات الإدارية ترى تبعاً للجامعة أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في جامعة الملك سعود، والملك عبد العزيز، والملك فيصل، والملك خالد بدرجة ضعيفة وان نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تطبيق في جامعة الملك سعود والملك عبد العزيز، والملك خالد بدرجة متوسطة في حين تطبق في جامعة الملك فيصل بدرجة ضعيفة. وأن القيادات الإدارية في الجامعات ترى أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تتعلق بتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة تطبيق بدرجة ضعيفة

- أن العمداء والوكلاء، ورؤساء الأقسام يرون أن إدارة المعرفة الإدارية تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة وان عملية نظم اكتشاف المعرفة الإدارية تطبيق الجامعات السعودية بدرجة متوسطة. وان كل عملية من عمليات إدارة المعرفة الإدارية: تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة تطبيق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة.

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات بالمملكة العربية تعاني من غياب السياسة التنافسية ووجود مناخ وثقافة تنظيمية تشجع على حرية الرأي والتعبير وسيطرة التنظيمات والهياكل البيروقراطية، والتمسك بالمألوف وعدم الانفتاح على آراء الآخرين.

- أن الهيكل التنظيمي السائد في الجامعات بالمملكة العربية السعودية لا يتلاءم مع متطلبات المدخل إلى اقتصاديات المعرفة وتهيئة رأس المال الفكري من أجل إنتاج المعرفة واستثمارها لما يتميز به من: الهرمية، والتعقيد، والرسمية، والمركزية، و البيروقراطية.

- أن هناك قصوراً في كفايات القيادات الإدارية، فهي تعتمد على المحاكاة واستنساخ تجارب الآخرين الذي لا يوجد ميزة خاصة تنافسية ولا يكفل البقاء والنمو في البيئة سريعة التغير للجامعات، وأن نظام رفع كفايات القيادات الإدارية في الجامعات السعودية يتم من خلال تنفيذ برامج التطوير التي تنظمها عمادات التطوير الجامعي ألا أن المخصصات المالية لتنفيذها غير كافية وعدم وضع مشروعات تطوير القيادات الإدارية في قائمة الأولويات.
- عدم تقنين الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل. وعدم إدراك القيادات الإدارية للسياسة التي تنظم الحوافز ليكونوا على بينة وعلم بها .
- على الرغم من اهتمام الجامعات السعودية بدعم البنى التحتية لتقنية المعلومات فإن هناك قصوراً في وهيكلة المعلومات بطريقة تمكن من سهولة البحث والاسترجاع، وعدم توفير الكوادر البشرية من: المتخصصين، من المبرمجين، والمحللين، والمهندسين في مجال الحاسب الآلي، والمكونات الفكرية التي تشمل تصميم برامج التشغيل والتطبيقات، وعد وجود ثقافة في تقنية المعلومات لدى القيادات الإدارية، عدم توافر المهارات اللازمة لإدارة المعرفة بما يضمن وجود معلومات خالية من الغموض، تحديث المعرفة الإدارية بشكل مستمر لضمان القدرة التنافسية للجامعة، وتوافر نظام معرفي سريع وشامل يسمح بإعادة استخدام المعرفة المتوفرة
- على الرغم من محاولات التوسع في البيئة المادية للجامعة فالبيئة المادية لا تتناسب مع تطبيقات إدارة المعرفة من حيث غرف لاجتماعات، وعمل المؤتمرات الفيديوية وغيرها.

التوصيات :

- استناداً لما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن التوصية بالآتي :
- تفعيل التحول إلى مجتمع المعرفة في الجامعات بما يعزز العطاء المعرفي ودوره في التنمية المستدامة والارتقاء بالمجتمع ودعم مكانة المملكة بين دول العالم من

خلال نشاطات التوعية وتحفيز الحس المعرفي في المجتمع، وتمكين العاملين من التفاعل مع الخبرات العالمية وحثهم على التفكير والحوار، وإقامة اللقاءات والندوات والمؤتمرات الدولية حول مجتمع المعرفة، وتفعيل دور الجامعة في تقديم الدراسات الاستشارية حول مشاكل التحول إلى مجتمع المعرفة والاستجابة المستمرة للمستجدات، وتوفير نظام تعليمي يحقق الجودة، ويمنح الفرصة للحصول على خبرات تعليمية تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية لدفع عجلة التنمية الإنسانية الشاملة والإمداد بالمستويات العالية من المعرفة ومجموعة جديدة من المهارات لإيجاد ونشر وتطبيق المعرفة، من خلال الاعتماد على النوعية والكمية، والتخطيط الاستراتيجي، والترويج للبحث العلمي.

- التحول نحو اقتصاد المعرفة في الجامعات من خلال الاهتمام بإعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة في التعليم، وتطوير رأس المال البشري، والتأكيد على ضرورة تعميق مفاهيم ومبادئ الحرية والمشاركة والحوار والمساءلة والشفافية، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، والبحث المتزايد عن التميز، وإشاعة مفاهيم إدارة المعرفة، والجودة الشاملة، والتحسين المستمر، مع التأكيد على وضع رؤية مرنة ومتطورة للجامعات، قادرة على الاستجابة للتحولات الإقليمية، وإعادة ترتيب الأولويات في استراتيجيه الجامعة، والتوسع العمودي والأفقي في استخدام تقنية الاتصال والمعلومات، وتشجيع ودعم إدارة المعرفة، وإنشاء مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، والتأكيد على مبدأ التعليم المستمر للعاملين.

- تبني ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة الإدارية في الجامعات تتلاءم مع أهدافها تتيح المشاركة الحرة والمفتوحة، والثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية لإنجاز الأعمال إنجازاً فعالاً، والتخلص من البيروقراطية، وتعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها، وتعزيز مبدأ تقبل الخطأ وإبعاد الخوف وإشاعة روح التسامح بما يحفز القيادات الإدارية بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد،

والدخول في تطبيقات جديدة وإحلال روح التعاون والمشاركة بدلاً من المنافسة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مؤسسة نحو الإنجاز الجماعي.

- الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي الهرمي المقلوب في الجامعات لملاءمته لتطبيقات إدارة المعرفة التي تستلزم هياكل مرنة تسمح بالتشارك في المعرفة، وتقل فيها المستويات الإدارية، وتشجع المبادرات والإبداع، والاتصال بين المستويات الأفقية، والميل للتنظيم اللامركزي في الإدارة بالقدر الذي يحقق قدرًا مطلوبًا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ، و منح وتفويض الصلاحيات الإدارية اللازمة لجعل العمل أكثر مرونة والقيادات الإدارية أكثر كفاءة وفاعلية، وتسهيل إنجاز المعاملات واختصار الوقت لتنفيذها.

- الاهتمام بتطوير كفايات القيادة الإدارية من خلال تنفيذ برامج تطويرية تتمثل في تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات الإدارية الدولية والإقليمية، وتبادل الخبرات مع القيادات المميزة وأصحاب القصص الناجحة في المجال الإداري، والاستفادة من الإنترنت والوسائل الرقمية في تبادل الخبرات القيادية الدولية، وتحفيزهم على إجراء البحوث والدراسات في موضوع إدارة المعرفة الإدارية، والتأكيد على فرص التعليم المستمر نحو المعرفة الإدارية المتجددة، ونشاء مراكز التعليم الداخلي لتطوير القدرات والمجودات الفكرية للقيادات الإدارية، وعقد دورات تدريبية بصفة دورية للقيادات الإدارية تركّز على فلسفة كيفية إدارة المعرفة الإدارية، وإجراءات ونظم العمل الإداري، وتنمية المهارات الإبداعية، والتفكير النقدي، وتنمية وتطوير القدرات التقنية، والكفاءة العلمية في مجال تقنية المعلومات والاتصال ليكونوا قادرين على التعامل مع تطبيقات إدارة المعرفة الإدارية وذلك عن طريق: عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في المجالات الفنية والسلوكية في تقنية المعلومات والاتصال مبنية على الاحتياجات التدريبية الفعلية لتطوير الإمكانيات والقدرات على استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، والقدرة على التعاملات الإلكترونية، واستخدام الإنترنت وقواعد البيانات، وإعداد نشرات دورية في

مجال تقنية المعلومات والاتصالات؛ لمساعدة القيادات الإدارية على التعامل مع معطيات تقنية المعلومات.

- تعيين أعضاء هيئة التدريس من المتميزين لتولي المناصب القيادية للإفادة منهم كوكلاء تغيير في العمل الإداري من الذين لديهم القدرة على إنتاج المعرفة الإدارية وقدرات بداعية، و من الذين يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تضم الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المهنة والنظر إلى المنظمة بصورة شمولية والقدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم والتعليم والتدريب وتشجيع الآخرين على التفكير والاتصال مع الآخرين وتشخيص المشكلات والمعرفة بممارسات الأعمال والقدرة على تطبيق المعلومات القيمة، و التفاعل الديناميكي مع فرق العمل، و التي لديها القدرة على استخدام أساليب إدارية حديثة.

- تحفيز القيادات الإدارية على المشاركة في اكتشاف المعرفة الإدارية عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية المقننة التي تمنح لأصحاب التميز وربطها بالعلاوات والترقية وتوليهم المناصب القيادية.

- الاهتمام بالبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات في الجامعات لتعزيز منافع إدارة المعرفة الإدارية عامة وبخاصة عملية نشر المعرفة الإدارية ببناء أنظمة التحوار الإلكترونية مثل مجموعات النقاش الإلكترونية، والمحاكاة المعتمدة على الحاسب، وقواعد البيانات وأنظمة دعم القرارات وأنظمة تخطيط المتطلبات المادية (الموارد) والأنظمة الخبيرة وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أنظمة التحوار الإلكترونية (المؤتمرات الفيديوية).

- الالتزام والتعهد من قبل القيادات العليا في الجامعات بتطبيق إدارة المعرفة الإدارية بالمبادرة بإصدار القرارات والأوامر الصريحة بمساندة تطبيق إدارة المعرفة الإدارية، ودعم التطبيق ماديا من خلال رصد ميزانية خاصة لتطبيقات إدارة المعرفة الإدارية، واستقطاب القيادات الإدارية المتميزة في مجال العمل الإداري، وتطويرهم مهنيا، والسعي إلى توفير متطلبات التطبيق:

إعادة تصميم البنية التنظيمية والهياكل التنظيمية للجامعات، وتبني سياسات واضحة في نظام الحوافز، ونشر ثقافة إدارة المعرفة، ولتكوين فريق عمل إجرائية لتطبيق إدارة المعرفة الإدارية.

- توعية القيادات الإدارية بأهمية التشارك مع الآخرين في المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيقها، وأن تعرف كيف في تعليم إدارة المعرفة، وتطبيق أدوات وتقنيات إدارة المعرفة، وتوفير قاعدة بيانات.
- تشجيع القيادات الإدارية على المشاركة في المعرفة من خلال واستخدام أسلوب الحلقة الدراسية الحرة لتوليد المعرفة، وأسلوب المؤتمر، والتشاور والمجموعة التعاونية؛ من خلال تطوير شبكات المعرفة واستخدام شبكات العمل المعززة بواسطة تقنية المعرفة في التواصل في نقاشات المجموعة الفعلية وفي التشاور والمؤتمرات عن بعد، والتركيز على قيمة المعلومات لتشجيع التفكير الابتكاري، وتسهيل وصول الطلاب إلى الإنترنت للحصول على المعرفة والمعلومات، وإيجاد مخازن للمعرفة من خلال نشر القصص الناجح للقيادات الإدارية وتحسين بيئة البحث العلمي في مجال الإدارة.
- التركيز على إدارة المعرفة الإدارية عن طريق تحويل المعرفة الضمنية من عقول مالكيها إلى الآخرين للمشاركة واستثمارها في تحقيق الأهداف والانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير الجماعي.
- استخدام معارض المشاركة: لقاءات إدارية أكبر مجتمعة لعرض الممارسات والخبرة الإدارية القابلة للتطبيق على نطاق واسع عبر تقنية قواعد البيانات واستخدام بيانات الاشتراك في الممارسات الأفضل على نطاق واسع في أنحاء الجامعة.
- تقوية الصلات بين الجامعات من خلال تكوين شبكات بحث مستمرة ومؤتمرات ومنتديات علمية تتكامل مع إبداع حلول المشكلات الإدارية التي تواجه الأعمال.

- تعزيز دور الجامعات من خلال تكوين نموذج محاكاة يجمع بين القيادات الإدارية لتحليل التحديات التي تواجه الأعمال الإدارية وإيجاد مجالات عمل جديدة تعمق من احترام الإنجاز الإداري.
- الاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات والمراكز المتخصصة في مجال العمل الإداري في تنظيم ندوات، ومؤتمرات، ودورات للقيادات الإدارية، حول تطبيقات إدارة المعرفة الإدارية وكيفية التعامل معها والإفادة منها.
- الاستفادة من استبانة الدراسة الحالية في الإعداد لتطبيق إدارة المعرفة الإدارية بتوفير البيئة الملائمة التي تتوافق مع معطيات إدارة المعرفة الإدارية الفاعلة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- الدراسة الحالية تتضمن دراسة إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات السعودية؛ لذا يُقترح إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- إجراء دراسة ميدانية حول معوقات إدارة المعرفة الإدارية بالجامعات السعودية.
 - إجراء دراسة مقارنة عن إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.
 - عمل دراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة الإدارية في الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

The Role of Administrative Knowledge Management in Efficiency of Administrative Work in Saudi Arabia Universities

Dr. Sabriyah M. Alyahyawi

Department of Planning and Education, Faculty of Education and Human Sciences,
Taibah University - K.S.A

Abstract

The study aimed at revealing the range of availability of organizational processes of administrative knowledge management: knowledge defection, knowledge storage, knowledge diffusion and knowledge application system, and the range of availability of methodical ways that support each process, and the role of administrative knowledge management in efficiency of administrative work in Saudi Arabia universities from administrative leaders' view points (dean, vice principals, departments heads), and discovering the relationship between organization processes of administrative knowledge management.

The sample of the study consisted of (536) administrative leaders (deans, vice principals, department heads) in Saudi Arabia universities including all faculties and departments in: King Saud University in Riyadh, King Fahad University in Dammam and King Khalid University in Abha, selected in tenderly, only (420) of them responded of (-1.78). The researcher adopted the descriptive survey methodology, correlative methodology and political analysis methodology.

To achieve the objective of the study, a question native of (111) statement was developed and divided on two dimensions: First, administrative knowledge management, consisted of (61) statements covering (4) areas: knowledge detection, knowledge storage, knowledge diffusion and knowledge applications systems. Second, the role of administrative knowledge management in efficiency of administrative work, consisted of (50) statements covering (4) areas: administrative leadership, administrative processes, customers services and decision-making. The questionnaire validity and stability were determined by a sample of (40) individuals. The value of correlation co-efficient for the dimension of administrative knowledge management was (0.96) with statistical significance of (0.01), and for the dimension of role of administrative knowledge management on

efficiency of administrative work was (0.98) with statistical significance of (0.01). The researcher analyzed the external and internal environmental factors in universities which affect on knowledge management, by political analysis utilizing findings of studies and researches done in the field. Collected data were analyzed using frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, Cronbachs Alpha test and person's correlation co-efficient. Major finding were as follows:

1 - Administrative leaderships perceived that the organizational processes of administrative knowledge management, were applied in Saudi universities in a low degree.

2 - The external and internal environmental factors in Saudi universities interested in administrative knowledge management, showed a weakness towards knowledge community, knowledge economic, organizational culture, organizational hierarchy, bonus and rewards, the infrastructure of information, sufficiencies of administrative leaderships and substance environment.

3 - Administrative leaderships perceived that knowledge detection systems were applied in a medium degree, and knowledge storage, knowledge diffusion and knowledge application processes were applied in a low degree in Saudi universities.

4 - Administrative leaderships perceived that knowledge detection ways which were more existence: assignation of qualified staff to help in making change in administrative work, and the least existence: using (brain storming) by administrative leaderships for producing knowledge.

5 - Administrative leaderships perceived that knowledge storage ways which were more existence: using the most sophisticated technical applications in collecting, storing and retrieving administrative knowledge, and the least existence: availability of a complete administrative knowledge that answering customers inquiries.

6 - Administrative leaderships perceived that knowledge diffusion ways which were more existence: using (internet) freely by administrative leaderships, and the least existence: utilization of researches finding in the field of administration to help in developing administrative work.

7 - Administrative leaderships perceived that knowledge application ways which were more existence: taking strategic plans to help administrative leaderships in investment administrative knowledge, and the least existence: insurance that a confidence administrative knowledge was applied by administrative leaders who have specially performance.

8 - Administrative leaderships perceived that administrative knowledge management, results in efficiency of administrative knowledge in a high degree, in relation to: administrative leadership, administrative processes, customer services and decision-making.

9 - There were statistically significant differences at 0.05 between the range of availability of each process of administrative knowledge and other processes.

Finally, the researcher cited some recommendations, which might help in managing administrative knowledge effectively, and some suggestion for further studies.

المراجع

- ١ - آل زاهر، علي بن ناصر شتوي (٢٠٠٥). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتها ومقومات نجاحها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ٢ - إبراهيم أنيس وآخرون (د ن). المعجم الوسيط، د م. د ن.
- ٣ - أبو مغايش، يحيى بن محمد (٢٠٠٤). الحكومة الإلكترونية. ثورة على العمل الإداري التقليدي، الرياض: د. م.
- ٤ - الأحمد، عدنان سليمان (٢٠٠٤). رؤيا استراتيجية لمنظمة المعرفة: الجامعة نموذجا . دراسة قدمت إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع. جامعة الزيتونة، الأردن.
- ٥ - الإدارة العامة للدراسات والمعلومات في وكالة الوزارة للشئون التعليمية بوزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٨)، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تقرير موجز ١٤٢٨.
- ٦ - الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن والفيلاي، عصام بن يحي (٢٠٠٦). دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي. جدة وكالة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي.
- ٧ - البريدي، عبدالله (٢٠٠٥) أمراض الاستراتيجيات العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟ مؤسسات التعليم العالي نموذجا .. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الملك خالد.
- ٨ - الدواد، إبراهيم داود (٢٠٠٨ - أ) الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية: التنظيم وتحديات التطوير، دراسة تحليلية تقويمية. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق الجامعة الإسلامية العالمية كوالامبور - ماليزيا في الفترة ١٦-١٧ ربيع الأول لعام ١٤٢٩هـ الموافق ٢٤-٢٥ مارس لعام ٢٠٠٨م.

- ٩ - الدواد، إبراهيم داود (٢٠٠٨ - ب). تطوير أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي نحو نموذج تطبيقي للاحتياجات والبرامج، اللقاء الرابع الذي نظّمته الجمعية السعودية للعلوم والتربية (جستن) التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ١٣ / ١١.
- ١٠ - الزهراني، مسفر بن سعد محمد (٢٠٠٣). استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة، مكة: دار طيبة الخضراء.
- ١١ - السامرائي، سلوى أمين (٢٠٠٤). رؤيا تشخيصه للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
- ١٢ - القحطاني، مريم مشيب (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات النسائية: دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، الإدارة التربوية.
- ١٣ - برس، يورك (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، بيروت: مكتبة لبنان.
- ١٤ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (٢٠٠٣). تقرير التنمية الإنسانية الثاني: نحو إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية والربط بين أشكال المعرفة.
- ١٥ - البكري، ثامر ياسر (٢٠٠٤) إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
- ١٦ - بوئيل، أميل وعلي عبد الستار (١٩٩٩). نموذج تقييم أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة مناسبة في المصارف: دراسة حالة، الإدارة العامة. ٣٨ (٢): ٤١٥ - ٤٥٥.

١٧ - تركماني، عبد الله (٢٠٠٩). مجتمع المعرفة وتحدياته في العالم العربي، دراسة قُدمت في إطار المؤتمر السابع والعشرين لمنتدى الفكر المعاصر حول " مجتمع المعرفة والبحث العلمي في البلدان العربية: الوضعية والآفاق"، بدعوة من " مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات "بالشراكة مع " مؤسسة كونراد أديناور " في الفترة من ٥ إلى ٧ فبراير/شباط ٢٠٠٩ بتونس .

١٨ - توصيات ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (٢٠٠٥). التحديات والتطوير. كلية التربية، جامعة الملك سعود في الفترة ما بين ٢-٣ / ١١.

١٩ - توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) . الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

٢٠ - الشبتي، جويبر ماطر نجم (٢٠٠٢) إدارة رأس المال المعرفي في الجامعات: نموذج نظري تحليلي. مجلة التربية والتنمية. ع ٢٦، س ١٠، نوفمبر.

٢١ - الشبتي، جويبر ماطر نجم (٢٠٠٦). برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العملي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع ٢.

٢٢ - الجمال، راسم (٢٠٠٣) رأس المال البشري في مجتمع المعلومات في الدول العربية. مجلة التعاون الصناعي، ع ١

٢٣ - الحربي، محمد بن محمد (٢٠٠٨). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية: نموذج مقترح لجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الإدارة التربوية.

٢٤ - الروز، حسن مظفر (٢٠٠٦) مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل اقتصاديات الإنترنت، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٥ - السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٢) تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

- ٢٦ - الشريف، على بن فهد (٢٠٠٦) الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية جامعة أم القرى
- ٢٧ - الشهري، سالم سعيد (٢٠٠٣)، التخطيط لبرامج تربية الموهوبين، د.م: د.ن.
- ٢٨ - صائغ، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٤)، الهرم التنظيمي المقلوب منحى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- ٢٩ - صالح، بدر عبد الله - (٢٠٠٤)، المنظور العولي لتقنية الاتصال والمعلومات: مدى جاهزية الجامعات، ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة وأولويات التربية بالرياض.
- ٣٠ - الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٢ أ)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. النادي العربي للمعلومات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني،
- ٣١ - الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٢ ب)، علم المعلومات. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٣٢ - الطويل، هاني (٢٠٠٥)، المنظمة الهيكل والتصميم. ط ٢، الأردن: دار وائل للنشر.
- ٣٣ - العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان بيروت- لبنان.
- ٣٤ - العضاضى، سعيد بن على (٢٠٠٩)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي: حالة تطبيقية جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة،
- ٣٥ - العلي، عبد الستار، قتدلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٣٦ - العواد، خالد بن إبراهيم ا (٢٠٠٣)، جودة التعليم: مناقشة لمضمون الرؤى والسياسات التعليمية الاقتصادية المستقبلية، ورقة مقدمة لندوة: الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي: الرياض، خلال الفترة من ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣هـ.

٣٧ - العنزي، يوسف، وآخرون (١٩٩٩)، مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٣٨ - على، نبيل وحجازي، نادية (٢٠٠٥)، الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة، القاهرة: عالم المعرفة.

٣٩ - الفريج، إبراهيم بن صالح (٢٠٠٣)، انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الإلكترونية. ألقى في: وقائع ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، المنعقدة بمسقط بدولة سلطنة عمان في الفترة ربيع أول ١٤٢٣ الموافق ١٠ - ١٢ مايو ٢٠٠٣: ١٤ - ١٤.

٤٠ - الفيلاي، عصام (٢٠٠٥) مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الملك خالد.

٤١ - فارس، مسدود (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات؟ ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الملك خالد.

٤٢ - قمة الرياض العربية (٢٠٠٧)، حول واقع ومستقبل الطموح للتعليم في العالم العربي، تقرير أعدته المنظمة العربية للتربية والثقافة اليكو بالاشتراك مع الأمانة العامة للدول العربية بعنوان تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، تونس.

٤٣ - الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٤٤ - الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٤٥ - الكثيري، راشد بن حمد (٢٠٠٦)، برامج التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤية للإصلاح. ورقة عمل قدمت في مؤتمر وثيقة تفعيل الآراء لصاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي المنعقد في الفترة ما بين ٦ - ٧ محرم

٤٦ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥)، نتائج وتوصيات المؤتمر العربي الأول للاستثمار بتقنية المعلومات والمعرفة المنعقد في الإسكندرية: وضع خطة استراتيجية للوصول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة المنعقد في ٢٨ - ٣١.

٤٧ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥)، المؤتمر العربي السنوي السادس في الإدارة الإبداع والتجديد من أجل التنمية الانسانية: دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة وورشة عمل: حاضنات الأعمال المنعقد في معهد الإدارة العامة في صلالة سلطنة عمان في الفترة ١٠ - ١٤ سبتمبر على موقع الشبكة المعلوماتية/ [http:// www. ipa. Gov. com / trang](http://www.ipa.gov.com/trang) oturmtumer. htm. تاريخ الزيارة ١٤٢٩/١١/٢٢ هـ.

٤٨ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٢)، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة.

٤٩ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٥)، الأنماط التنظيمية والممارسات الأكاديمية والإدارة التربوية. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في جامعة الملك خالد.

٥٠ - المنيع، محمد عبد الله (٢٠٠٦)، متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي: تنمية الموارد البشرية من منظور مستقبلي، ورقة عمل قدمت في مؤتمر وثيقة تفعيل الآراء لصاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي المنعقد في الفترة ما بين ٦ - ٧ محرم.

- ٥١ - مجدول، أحمد وهواري، معراج (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات: ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي جامعة الملك خالد.
- ٥٢ - مجموعة الاغر (٢٠٠٩)، المنظمة العربية للاقتصاد المعرفي. اقتصاد المعرفة. المؤتمر الأول المنعقد في جدة ٣-٤.
- ٥٣ - محجوب، بسمان (٢٠٠٣)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٤ - مدني، غازي بن عبيد (٢٠٠٢)، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ (٢٠٢٠)، وزارة التخطيط - الرياض، ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ١٩-٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢م.
- ٥٥ - المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي (٢٠٠٩)، الهيكل التنظيمي لكل جامعة لعام ١٤٢٨ / ١٤٢٩
- ٥٦ - ياسين، سعد غالب (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وشبكات القيمة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، الأردن.
- 57 - Aaron, Bruce C. <http://www.eric.ed.gov:80/ERICWebPortal/Home-portal?_nfpb=true&_pageLabel=ERICSearchResult&_urlType=action&newSearch=true&ERICExtSearch_SearchType_0=au&ERICExtSearch_SearchValue_0=%22Aaron+Bruce+C.%22> (2009). Determining the Business Impact of Knowledge Management. **Performance Improvement**, 48 (4) p35-45.
- 58 - Bayoumy, Kamal.H (1998) **Usage of Recent Educational Policy Analysis and Planning Approaches in monitoring and Accelerating the Outcomes of Education Reform**. Boston Massachusetts: Boston University.
- 59 - Blumentritt, Rolf, Johnston, Ron (1999). Towards A Strategy for Knowledge Management. **Technology Analysis & Strategic Management**. 11 (3) pp 1 - 13.

- 60 - Bryans, P & Smith.R (2002). Beyond training: reconceptualizing Learning at work. **Journal of workplace learning**. 21(6)pp 228-235.
- 61 - Charles, David (2006) universities as Key Knowledge infrastructures in regional Innovation systems Innovation: **The European of Social Science**. 19(1), PP 117 - 130.
- 62 - Claus, Elmhold (2004) Knowledge Management and the Practice of Knowledge Sharing and Learning at Work: A Case Study. **Studies in Continuing Education** (26) 2, pp 327 - 339.
- 63 - Coukos-Semmel, Eleni (2003). Knowledge Management in Research universities: **the Processes and Strategies**.
- 64 - Crowle,bill(2002). Knowledge management for the information professional. In strikantation and koenige eds. **Tacit knowledge and Quality assurance**: Bridging, the theory- practice Divide chapter12,International Today inc: Med Ford. New Jersey.
- 65 - Edmonds, G, & Push, R. (2002). Creating Shared Knowledge: **Instructional Knowledge Management Systems Technology & Society**, 5(1) {Online Serial}. Available at: <http://ifetsieee.org/periodical/vol1-2002>.
- 66 - Gill.philip j (2001) once upon AEnterprise: the ancient of Storytelling emeges as tool for Knowledge management " **Knowledge management**, 4 (5) pp24 - 28 Available Online at [Http://www. destination.crm. com / derm km article. asp](http://www.destination.crm.com/derm.km.article.asp)
- 67 - Gove, ph & othesr (1981) **Webster Third New International Dictionary**. Massachusetts: Merriam Webster Inc.
- 68 - Hislop, Donald & Others (2000). Networks, Knowledge and Power: Decision Making Politics and the Process of Innovation. Technology Analysis & Strategic Management. 12 (3)_[Http://www.ipa.gov.com/ trany/oturmutamet.htm](http://www.ipa.gov.com/trany/oturmutamet.htm)
- 69 - Hung, Richard Yu - Yuan; Lien, Bella Ya - Hui (2005). Developing Knowledge Management (KM): Contributions by Organizational Learning and Total Quality Management (TQM) (ED442468). **Paper Presented at the Academy of Human Resources Development International Conference (ALTRDFat). 24-24-2005. pp 481 - 488.**

- 70 - Jandhyala, & and Tllak, B. G (2002.) National Institute of Educational Planning and Administration, New Delhi (2002). Knowledge Society, Education and Aid . **Compare, British Association for International and Comparative Education** 32, (3).
- 71 - Kidwell Jillinda & Others (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. Colleges and Universities have Significant Opportunities to Apply Knowledge Management Practices to Support every Part of their Mission. **Educause Quarterly** (4), pp 28 - 33.
- 72 - Kitagawa, Keiichi & Arai Joshua (2001). **Knowledge Management in Education**. Osaka Prefecture Education Center.
- 73 - Lee. Dong - Joo & Hyeon Ahn, Jae (2007). Reward Systems for intra - organizational Knowledge Sharing. **Europe and Journal of Operational Research**. 18 (2), pp 938 - 956.
- 74 - Liming, chen & Others (2007) Asemantic web - Based Approach to Knowledge Management for grid Applications. **Transactions on Knowledge & Data Engineering**. 19 (2), pp 283 - 296.
- 75 - Liu, Duen - Ren & Ke, Chin - Kun (2007). Knowledge Support for Problem Solving in A production Process: A hrbrid of Knowledges discovery and case based Reasoning **Expert Systems with Applications** 33 (1) pp 147 - 161.
- 76 - Luan, Jing (2002). Data mining and Knowledge in Higher Education Potential Application. **Paper Presented at The Annual Forum For The Association For Institutional Research (42 nd), pp 1 - 12.**
- 77 - Magnier-Watanabe& Remy; Senoo, Dai (2009). Congruent Knowledge Management Behaviors as Discriminate Sources of Competitive Advantage, **Journal of Workplace Learning**, 21(2) pp109-124.
- 78 - Maria, Shirey (2007) Knowledge Management An Innovative Strategy for The Future. **Journal of Mursing Administration**. 37 (1) PP (5 - 9).
- 79 - McAndrew, Patrick & Others. (2004). The Evolutionary Design of Knowledge Network to Support Knowledge Management and Sharing

- for Life Long Learning, **Journal of Educational Technology**, 35, (4), PP 739 - 746.
- 80 - Menon and J. pfeffer (2003) valuing internal vs. external knowledge explaining the preference for outsiders, **management science**.44(4) pp 447-513.
- 81 - Milam, John (2004) Knowledge Management for Higher Education, **Knowledge Management.Eric Digests**.
- 82 - Naubon Adisorn, Kimble, Chris (2002). Knowledge Management in Online Distance Education. In Proceedings of the 3rd International Conference Net Worked Learning. **University of Sheffield**, UK, march, pp 465- 473.
- 83 - Nicolaidis, christos S; Michalopoulos George (004). Education, Industry and the Knowing Doing Gap:A Knowledge Management Perspective of Business Education, **Industry and Higher Education** 18 (2), pp-110
- 84 - Nielsen, Bo Bernhard (2005). Strategic Knowledge Management Research: tracing the Convolution of Strategic Management and Knowledge Management Perspectives **Competitiveness Review** (15), pp 1- 13.
- 85 - Norris, Donald, Lefrere, Paul, Mason, Jon (2006) Making Knowledge Services Work in Higher Education, **Educause Review**. 41 (5), PP 84 - 100.
- 86 - Ong, Chorng - Shyong & Lai, Jung - Yu Roolai (2007). Measuring User Satisfaction with Knowledge Management Systems: Scale development, Purification and Initial test. **Computers in Human Behavior**. 23 (3), pp 1329 - 1346.
- 87 - Parker Philip (2005). Knowledge Management E? Learning. Innovation in Education **Teaching International**, 42 (2), pp 111 - 121.
- 88 - Teachers College Record, 104(8). pp 1702 - 1717..
- 89 - Petridis Lisa (2002) Organizational Learning and the case for knowledge - Based Systems. **New Directions for Institutional Research**. No 1113 Spring 2002. Wiley Periodicals. Inc

- 90 - Pitt, Martyn, Clarcke, Ken (1999). Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**. 11 (3) pp 301 - 310.
- 91 - Santo, Susan A (2005). Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education. **Linking Research & Practice to Improve Learning** 49 (6). pp 42- 49.
- 92 - Scarbrough, Harry (2001). Knowledge as Work: Conflicts in the Management to Knowledge Workers. **Technology Analysis & Strategic Management**. 11 (1) pp 5 - 16.
- 93 - Serban, Andreea M; Luan, Jing (2002). Overview Of Knowledge Management. New Directions For institutional Research, wile periodicals Inc (Ej 645504) (113), pp 5 - 16
- 94 - Serban Andreea M.(2002). Knowledge Management: The "fifth Face" of institutional Research. **New Directions for institutional research**. (113), p 113- 105-111, Wiley periodicals. Inc (EJ645510).
- 95 - Shadbolt, Nigel & Miltion, Wick (1999). From Knowledge Engineering to Knowledge Management. **British Journal of Management**. 10(2), pp304-322.
- 96 - Spector, J. Michael, Edmonds, Gerald.(2002) Knowledge Management in Instructional Design **ERIC Digest**. Pp(ED465376) Clearinghouse on Information and Technology Syracuse Ny.
- 97 - Todd, R.J.,1999 Knowledge management. **utilizing the knowledge capital of a learning community access**, 13(3),1 1-14.
- 98 - Unesco (1998) **Unesco Statistical Year Book**. Paris Unesco publishing Bernan Press
- 99 - Wasko, m and Faraj, s (2005). Why should I share Examining social capital and knowledge contribution in Electronic Networks of practice **mis quarterly**. 29(1) pp 35-37.
- 100 - Wilson, T.D. (2002). The Nonsense of Knowledge Management. **Information Research**, 8(n). Retrieved, 4 march 2005. from <<http://informationr.net/ir/8-1/paner144.html>> .

- 101 - Wong, Tien - Chin & Chong Dung - Tlan (2007). Forecasting the Probability of Successful Knowledge Management by Consistent Fuzzy Preference relations. **Expert Systems with Applications** 32 (3), pp 801 - 813.

- موقع جامعة الملك سعود (www. Ksu. Edu. sa)

