" واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية ـ جامعة الملك سعود نموذجا "

د/فهد بن عطية الصقري

• **المستخلص**:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ومعرفة معوقات التطبيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عين الدراسة من (١٤٠٠) عضو هيئة تدريس في مختلف الكليات العلمية والإنسانية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت من (٣٠) فقرة، وقد بينت الدراسة أن متوسط محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة موافق بمتوسط قدره (٣.٦٥) وجاء متوسط محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بدرجة موافق بمتوسط قدره(٣.٤٨)، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: ما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود: تستخدم جامعة الملك سعود قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.تسهل جامعة الملك سعود لمنسوبيها الوصول إلى المعرفة المتوفرة. تستخدم جامعة الملك سعود أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات. ما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود، ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة، سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة

الكلمات المفتاحية : تطبيق ـ إدارة المعرفة ـ جامعة الملك سعود

The Reality of Applying Knowledge Management in Saudi Universities –King Saud University is a Standard Model

Dr.Fahad Al-Saqri

Abstract:

This study aimed to know the reality of application knowledge management in King Saud University and to learn the application impediments. The researcher used the descriptive approach to achieve the objectives of the study. The study sample consisted of (1400) of Faculty Members of Teaching staff in the various faculties of Human Sciences and faculties of scientific faculties. The researcher has used the questionnaire as a tool for data collection which is consists of Nos. (30) items. the study calculated the average axis of actual application the knowledge management in King Saud University rated (Agree) with average (3.65). Meantime, and the average axis of hindering the application of the knowledge management in King Saud University rated (Agree) degree with average (3.48). The most important results concluded by the study and summarized as follows: As regards to the actual application of Knowledge management in King Saud University: King Saud University uses the database tool to access the knowledge rapidly. King Saud University facilitates for its students to accessing the available knowledge. King Saud University uses the Electronic Management Working Methods in dissemination and exchange of the information. As for to the impediments hindering the application of the knowledge management in the King Saud

University. Limited prevalence of the knowledge management culture among the University Staff. Poor Planning of organizational processes of the Knowledge Management. Poor cooperation among the employees working at the Knowledge Management Projects.

Key words: Application – Knowledge Management – Saudi Universities.

- **المقدمة** :

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات والإنترنت.

نتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزةالتنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرًا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها (Schwandt &Marqurdt, 2003).

ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة كل من (Kidwell, Linde & Johnson,2002)إلى أن تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرًا مهمًا وجوهريًا كما هو في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدى حتما إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات، ويعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: المناهج، والأبحاث العلمية وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف.

وتحتاج الجامعات اليوم إلى استجابات سريعة ودقيقة للتغييرات التي تزيد سرعةٍ نطاقها يومًا بعد يوم، وذلك تبعًا للنمو المتسارع للمعلومات والمعارف . ونظراً لتعاظم دور المعرفة، أصبحت إدارة المعرفة ذات أهمية لجميع أنواع المؤسسات لتحقيق التميز في العمل والمنافسة والقدرة على الابتكار في المنظمة فضلًا عن كفاءة عملية فعالة من أجل تحقيق الأهداف (Yilmas,2012) .

وعليه، تعوّل المجتمعات على دور الجامعات في تشكيل المعرفة وادارتها، وتحتاج المعرفة في علاقتها بالجامعة كمؤسسات تربوية العديد من التدابير، منها ما يتعلق بتأسيس البنية المادية، ومنها ما يتعلق بالكوادر البشرية المؤهلة وذات الصلة في صناعتها، غير أن ذلك لا يمكن أن يتم بفاعلية دون إدارة رشيدة للمعطيات ذات الصلة بالمعرفة كافة .وإدارة المعرفة تواجهها عقبات تعيق تطبيقها في الجامعات، وقد تؤدي إلى فشل برامج إدا رتها، وتبحث الدارسة الحالية في واقع تطبق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، باعتبار أن المعرفة نشاط إنساني يختلف عن الأنشطة الإنسانية الأخرى.

- **مشكلة الدراسة** :

لم تعد المشكلة التي تواجه المنظمات كما كانت في الماضي مشكلة نقص المعلومات ,ولم تعد تقتصر على التعامل الذكي مع الكم الهائل من المعلومات المتوفرة ,بل تعدت ذلك وتجاوزته إلى كيفية الاستفادة من وسائل وطرق نقل وتخزين وتبادل المعلومات بهدف توظيفها توظيفا يرفع مستويات الأداء ويقدم المؤسسات والمنظمات في سلم التنافسية (أبو النصر: 2012 ,ص75).

وقد أوضحت دراسة (العنزي، الحربي: ٢٠١٥) بأن الجامعات السعودية لا تهتم بإدارة المعرفة ، ولا تتبع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة ، وهناك ضعف في دعم بيئة العمل التي التي توجه الجامعات نحو تطبيق إدارة المعرفة.

إن اقتراح هذه الدارسة قد يساعد في مواجهة المشكلة الجوهرية التي تواجه عملية تحول الجامعات إلى منظمات معرفية مفيدة لمجتمعاتها باعتبارها منظمات معرفية وليس فقط مجرد مؤسسات تقليدية لإعداد كوادر متخصصة.

- **أهمية الدراسة** :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناولت موضوع تطبيق إدارة المعرفة الذي يعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في البيئة العربية بصفة خاصة لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم لمزيداً من الدراسة والبحث يسلط مزيداً من الضوء على أهمية الموضوع ويجذب مزيداً من الاهتمام به على المستوى الفكري والتطبيقي. كما تفيد هذه الدراسة العاملين بالجامعات السعودية وطلبتها وصانعي القرار التربوي والقيادات التعليمية والمجتمع. كما ستفيد النتائج المترتبة على البحث في تشخيص معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

- **أسئلة الدراسة** :
  - ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ؟
  - ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ؟

- **حدود الدراسة** :
  - **الحدود المكانية** :اقتصرت الدراسة على جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.
  - **الحدود البشرية** :اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.
  - **الحدود الزمانية** :جرى تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ .

- **مصطلحات الدراسة** :

- **إدارة المعرفة** :

هي" الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجمعها

وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي " (القطارنة،٢٠١١).

ويقصد بإدارة المعرفة في هذه الدراسة :العمليات والجهود المنظمة التي تساعد جامعة الملك سعود على جمع وتوليد المعرفة وتصنيفها وتخزينها، وتوزيعها على العاملين بالجامعة والمستفيدين من خارجها، والتوجيه بتطبيقها بهدف التوصل لأفضل الممارسات لبلوغ الأهداف.

- **واقع التطبيق**:

يقصد بواقع التطبيق في هذه الدراسة درجة وجود ممارسات وجهود علمية وإدارية داعمة لاستخدام مفاهيم ومباد إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود والاستفادة منها في جميع النشاطات العلمية والإدارية في الجامعة.

- **الإطار النظري** :

- **مفهوم إدارة المعرفة**:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين؛ مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومازال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف، ومن التعاريف التي تخدم هدف الدراسة ما يلي:

إدارة المعرفة هي :" عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء(Chou Yeh,2005,26) .

و يرى ديلونج (Delong,2004,6) بأن إدارة المعرفة هي: " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاء ة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل علميات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

- **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة**:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية اكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي

الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية al et Akhavan(2010) و al et Frey(2009).

- **الثقافة التنظيمية**:

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد احد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة (قنديلجي وآخرون،٢٠١٢م) .وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة (السكارنة،٢٠٠٩م). إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركيه من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي (كرمالي،٢٠٠٥م).

- **الهيكل التنظيمي**:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القريوتي،٢٠٠٦م). إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وان الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم،٢٠٠٦م).

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل (عبد الوهاب،٢٠٠٦م):

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

- **القيادة الإدارية**:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمار تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسئولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكراً وتطبيقا بين أقسام المنظمة بعامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية (نجم،٢٠١١م)، وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها: أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الاقناع والاتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجتمع من أجلها الجميع (الحسيني،٢٠٠٩م).

ولذلك كان للقيادة الإدارية دوراً أساسياً في رعاية وتطبيق المعرفة، فهي المسؤولة عن وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وهي المسؤولة عن توجيه العاملين وتحفيزهم وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم وتنسيق أعمالهم وتنظيم التفاعل بينهم وحل مشاكلهم والحفاظ على تماسكهم وتوجيه أفكارهم وسلوكياتهم من أجل تحيق الاهداف المرسومة.

- **تكنولوجيا المعلومات** :

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع بدء ظهور الحواسيب على نطاق تجاري. إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني، ٢٠٠٩م). تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها واعادة استخدامها في المنظمة من اجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة (نور الدين،٢٠٠٩م).

تكمن الفكرة الأساسية في عمل نظم إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة للمشكلات، وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة

الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي يتم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة(السامرائي والعمري،٢٠٠٨م). وبناءًا على ما تقدم فان نظم إدارة المعرفة عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على المعرفة المهمة للمنظمة، ولعل أهم مكون لتنظيم إدارة المعرفة هو مستودعات المعرفة التي تتكون من الذاكرة التنظيمية والوثائق وقواعد البيانات المحوسبة .

كما أن تبنى وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- **الاحتياجات المعرفية**:

وتشمل :

- **البيانات والمعلومات :**أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات، والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية .حيث ذكر الكبيسي،(٢٠٠٥ :٢٦) أن المعلومات "هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. إن العلاقة السابقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة هي ما يسميها الباحثون:هرم المعرفة وهو شكل هرمي يوضح أن المعرفة تبني في الأساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.
- **لمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة :** يعرف كل من Balogum , Hailey(2004: 68) المعرفة الضمنية بأنها" :المعرفة المعقدة، المركبة وغير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع."أما المعرفة الصريحة فيعرفها Allen(2003: 37) بأنها" :المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال .ويرى الباحث أن نوعي المعرفة السابق ذكرهما متكاملان بغض النظر عن خصائص كل منها وقابليته للإدارة فكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة، مما يستدعي وضع برامج ملائمة لإدارتها، أي بمعنى أن تجد المنظمة الطرق والأساليب المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية) الفردية إلى معرفة صريح (منظمة)" .
- **توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات:** يعرَف قنديلجي والجنابي(٢٠٠٥: ٣٥) البنية التحتية والتقنية بأنها" :التطبيق المنظم

للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية." وقد صنَّف حجازي(٢٠٠٦) البنية التحتية والتقنية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي :

- ✓ الأجهزة والمعدات Hard Ware وهي عبارة عن الأجهزة والمعدات ومكوناتها المادية الصلبة والتي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجةالمعلومات والبيانات، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الحاسوب وملحقاتها، والخطوط والشبكات التي تقوم بنقل المعلومات والبيانات.
- ✓ البرمجيات Saftware وهي عبارة عن" تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي :إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة (Laudon & Laudon,2007:172). ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة، والبرمجيات المساندة، إضافة للبرمجيات المتخصصة.

الموارد المعرفية (Knowledge-Ware) وهي عبارة عن المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات، ومن أمثلة ذلك :المكتبات بأنواعها شبكة المعلومات العالمية "الإنترنت"، مراكز مصادر المعلومات، والموارد البشرية.

أما تكنولوجيا المعلومات فهي" :الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر"(قنديلجي، والجنابي،٢٠٠٥: ٣٠).

- ◄◄ **توفير رأس المال البشري اللازم** : يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون" بأفراد المعرفة "التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام .كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات (Martin,2000:2).

- **الوعي المعرفي**:
ويشمل :

- **التخطيط والتنفيذ** :يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الأساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام، إلا انه فيما يختص بإدارة المعرفة يعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطوات على أرض الواقع للوصول إلى صياغة استراتيجية مناسبة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وقد تتضمن الاستراتيجية ما يلي :
  - ✓ نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.
  - ✓ تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة.
  - ✓ توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعليمات داخليا وخارجيا.
  - ✓ توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة.
  - ✓ إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا.
- **أمن المعلومات** :يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمؤسسات ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال أنواع الشبكات المختلفة، لذا يقتضى الأمر حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها (حجازي، ٢٠٠٦م).

- **تطبيق المعرفة**:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعَال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين .وتشير هذه العملية إلى مصطلحات :

- الاستعمال (Use).
- إعادة الاستعمال(Reuse).
- الاستفادة (Utilization).
- التطبيق (Application).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الزيادات،٢٠٠٨م: ١٠٣).

وقد حددت دراسة Marten(2002: 211) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- **التزجهات (Directives)** : يقصد بالتوجيهات" مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء".
- **الروتين (Routine)**: أما الروتين فيشير إلى" وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين."
- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (Self-contained task teams)**: ويتم بناؤها لمهام محددة ذاتيا، و يتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أوالروتين بشأنها.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها 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.

- **مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي** :

تعد البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية كالجامعات والكليات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقا من الدور المناط بها في المجتمع، إذ إن الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسئولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (أبوخضير،١٤:٢٠٠٩).

وقد اوضحت (Kidwell&Others,2000:28) أن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات والكليات، وذلك يؤكد على أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها

مداخل للتحسين والتطوير التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها. وحددت عدة مبررات لاعتبار بيئة الجامعات والكليات بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- تمتلك الجامعات والكليات عادة بنية تحتيةٍ ومعلوماتية حديثة .
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات والكليات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر في هذه المؤسسات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو من نشر وتوزيع ما لدية من معرفة.
- في ظل التشابه الكبير بين الجامعات والكليات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل في الأداء قد تكون مثار اهتمام لتلك المؤسسات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

- **الدراسات السابقة** :

- **الدراسات العربية**

دراسة العنزي والحربي(٢٠١٤) بعنوان معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وأثر كل من الجنس والتخصص على هذه المعّوقات .وقد تكونت عينة الدارسة من (٦٥٥)عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة من جامعتي أم القرى وجامعة تبوك، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية من كلتا الجامعتين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت استبانة تكونت من (٤٠) فقرة . وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة التقدير لمعوقات إدارة المعرفة البشرية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي(٣.٨١)، وجاءت بدرجة متوسطة، لمعوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٦٢) و(٣.٥٥) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية(٣.٦٦) وهو ذو درجة متوسطة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص، وكانت المعوقات أكبر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من التخصصات الأدبية.

دراسة السحيمي (٢٠٠٩) بعنوان "جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة (حالة تطبيقية :جامعة الملك عبد العزىز بجدة) هدفت هذه الدراسة التعرف إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وحتمي للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات . فهو يعرض مبررات اللجوء إلى إدارة المعرفة ومفهومها وعناصرها، وأهميتها وفوائدها والتي تتمثل في استغلال تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المطلوبة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها ونشرها وتطويرها بشكل مستمر، ويركز البحث على قياس مدى استعداد جامعة الملك عبد العزيز لتطبيق إدارة المعرفة من خلال أربعة أبعاد أساسية : البعد الاستراتيجي، البعد التكنولوجي، بعد العمليات الإدارية، والبعد البشري أي القوة البشرية المؤهلة بمهارات العمل المعرفي.و توصلت الد راسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن دعم القيادة الجامعية نحو التعلم والتطوير جاء في المرتبة الأولى من ناحية التأثير على تطبيق إدارة المعرفة، يليه وجود استراتيجية اتصال قائمة على النشرات والرسائل الإخبارية وشبكة المعلومات الجامعية والثالثة دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلوماتوالرابعة عنصر التدريب.

دراسة العتيبي٢٠٠٧ بعنوان (إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية :دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى) تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث ,كما تهدف إلى معرفة العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقا مما تملكه الجامعات من رصيد معرفي وفكري ودورها في بناء العنصر البشري كما تهدف أيضا إلى معرفة أنشطة وممارسات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تفعيلها ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ,وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٢٢) فرد ا.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل ـ سنوات الخبرة ـ المستوى الوظيفي).

د راسة آل عثمان (٢٠١٣) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على واقع تطبيق إدارة

المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت(١٠١)فردًا .واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .وأظهرت نتائج الدارسة أن مستوى إدارك العاملين لإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كان مرتفعاً، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق في اتجاهات عينة الد راسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

دراسة المطلق(٢٠١٣) بعنوان إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ـ نموذج مقترح)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرُّف على أهم النماذج العالمية لإدارة المعرفة في المنظمات المختلفة، وواقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأجنبية في بعض دول العالم، وواقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، ومدى ملاءمة تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومواقعها والإطار العام للنموذج المقترح لها في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة، المتكونة من(١٢٨)عميداً لكليات وعمادات الجامعات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وخلصت الدارسة لنتائج منها أن هناك ستة معوقات تنظيمية، وأربعة معوقات بشرية، وثلاثة معوقات مالية، ومعوقا تقنيًا لإدارة المعرفة في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

دراسة أبي العلا دارسة (٢٠١٢) بعنوان " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة(التنظيم، والتوليد، والتشارك والتطبيق) في كلية التربية في جامعة الطائف. وقد تكونت عينة الد راسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة أن ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة كان كما يأتي: التنظيم بنسبة (٠.٦٧) والتوليد بنسبة (٠.٦٧) والتشارك بنسبة (٠.٦٣) والتطبيق بنسبة (٠.٥٦) .

دراسة حمدان ومرتجي (٢٠١٢) بعنوان " معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها" هدفت إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجاباتهم تبعًا لمتغير (النوع، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والجامعة، وسنوات الخبرة) وتحديد بعض التوصيات للتغلب على معوقات إدارة المعرفة. واستخدم الباحثان

المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (٥٠) فقرة وتكونت عينة الدراسة من(١٥٨) من العاملين الأكاديميين والإداريين وكشفت (الدراسة عن وجود بعض المعوقات في إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وعدم وجود فرق يعزى لمتغير النوع والجامعة، ووجود فرق يعزى لمتغير المؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة، وقد كانت الفروق لصالح البكالوريوس والإداريين وسنوات الخبرة من (١ ـ ٥) سنوات .

دراسة فولوود وآخرون (Fullwood et al.,2013) بعنوان "تبادل المعرفة بين الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة" هدفت إلى الكشف عن اتجاهات الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة في تبادل المعرفة ووجهات نظرهم بخصوص بعض العوامل التي تؤثر في أنشطة تبادل المعرفة .وتم تطبيق الدراسة على(٢٣٠) أكاديميًا في(١١)جامعة، وتم استخدام استبانة لجمع وجهات نظرهم في تبادل المعرفة والعوامل ذات الصلة، مثل :المكافآت والجمعيات المتوقعة والمساهمة المتوقعة، والمعتقدات المعيارية عن تبادل المعرفة، والقيادة والهيكلة والمنهجية، والانتماء إلى المؤسسة، الانتماء للأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدارسة إلى أن اتجاهات الأكاديميين نحو تبادل المعرفة إيجابية فيما يتعلق باعتقادهم أن تبادل المعرفة يحسن ويوسع علاقاتهم مع زملائهم، كما يوفر فرصًا للترقية الداخلية والتعيينات الخارجية .أما فيما يتعلق بالهيكلة والمنهجية وتكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة، فكانت اتجاهاتهم محايدةً نسبيًا .كما أن لديهم مستوى منخفضًا من الانتماء للجامعة وتصورت على مستوى عالٍ من الاستقلالية، والانتماء للأنظمة.

دراسة أرسينجيفس (Arsenijevic, 2011) بعنوان " منهجية لتقييم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، وهدفت إلى تطوير واختبار منهجية شاملة لتقييم تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم قام الباحث باختبار هذه المنهجية من خلال تطبيقها على عينة من كليات الإدارة (الحكومية والخاصة) في مقاطعة فويفودينا الصربية، وقد تبنت الدراسة المنهج الاستقصائي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٤٥٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في الكليات المذكورة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المنهجية قابلة للتطبيق في جميع مؤسسات التعليم العالي، كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق هذه المنهجية يساعد في التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وفي متابعة تحسنها وتطويرها وأيضا في تحديد نقاط القوة والضعف، ومتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة راكمريشان وياسين (Ramakrishnan & Yasin, 2012) بعنوان "نظام إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي"، وقد انطلقت هذه الدراسة من أن نظام إدارة المعرفة يعتبر المفتاح الرئيسي لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق

المزايا التنافسية للمنظمات، وأن القطاع الأكاديمي لديه فرصاً لتطبيق نظام إدارة المعرفة في أداء رسالته وتحقيق أهدافه، وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف الدور الذي يلعبه نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي واعتمدت على المنهج الكمي والكيفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) فرداً من الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديمي، وأهم نتائج الدراسة أن تصميم نظام دقيق لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وانتاجيتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجودة خريجيها بحيث تتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

- **منهج الدراسة** :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد وجد الباحث أن المنهج الأكثر ملاءمة لها هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد بحسب عبيدات وآخرون (٢٠٠٢م، ٢٤٧) على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كيفيًا وكميًا.

- **مجتمع الدراسة** :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس الذكور جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (٦٩٩٧) عضو هيئة تدريس في كافة الكليات العلمية والأدبية.

- **عينة الدراسة** :

تم تطبيق الدراسة على ما نسبة ٢٠٪ من أعضاء هيئة التدريس أي عدد(١٤٠٠) عضو هيئة تدريس.

- **أداة الدراسة** :

استخدم الباحث الاستبانة؛ لمعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة، ومعوقات التطبيق في جامعة الملك سعود، وجرى تصميمها بعد الاطلاع على العديد من الدارسات السابقة التي اهتمت بالموضوع، فصممت استبانة مكونة من جزئين:

- **الجزء الأول** : البيانات الشخصية .
- **الجزء الثاني** : محاور الدراسة.

- **المحور الأول** :

واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويتكون من خمسة عشر فقرة .

- **المحور الثاني** :

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود من وجهن نظر أعضاء هيئة التدريس ويتكون من خمسة عشر فقرة.

- **صدق أداة الدراسة** :

للتحقق من الصدق الظاهري قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التعليم العالي، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الأداة ومدى انتماء كل فقرة لمحورها، وكذلك مدى وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها وإضافة فقرات أخرى، ليصبح عدد فقرات كل محور (١٥) فقرة. ومن ثم جرى التحقق من الاتساق الداخلي للفقرات، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداه وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود

الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	٠.٧٦٤ ❖❖
٢	٠.٨٣٦ ❖❖
٣	٠.٨٦٨ ❖❖
٤	٠.٦٤٥ ❖❖
٥	٠.٨٩٣ ❖❖
٦	٠.٨٩٠ ❖❖
٧	٠.٨٢٥ ❖❖
٨	٠.٧٨٤ ❖❖
٩	٠.٨٥٧ ❖❖
١٠	٠.٥٧١ ❖❖
١١	٠.٦٢٥ ❖❖
١٢	٠.٧٣٠ ❖❖
١٣	٠.٧٣٥ ❖❖
١٤	٠.٨٣٤ ❖❖
١٥	٠.٧٦٤ ❖❖

** دال عند مستوى ٠.٠١

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود

الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	٠.٧٩٠ ❖❖
٢	٠.٨٥١ ❖❖
٣	٠.٨١٦ ❖❖
٤	٠.٧٨٢ ❖❖
٥	٠.٨٢٦ ❖❖
٦	٠.٨٢٩ ❖❖
٧	٠.٧٤٩ ❖❖
٨	٠.٨١٦ ❖❖
٩	٠.٧٩٦ ❖❖
١٠	٠.٨٨٥ ❖❖
١١	٠.٧٩٩ ❖❖
١٢	٠.٩٠٠ ❖❖
١٣	٠.٨٨٠ ❖❖
١٤	٠.٨٧١ ❖❖
١٥	٠.٨٦٧ ❖❖
	٠.٧٩٠ ❖❖

** دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من خلال الجدول(١) والجدول (٢) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

- **ثبات أداة الدراسة** :

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة ، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٣) عامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
١	واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود	٠.٩٥٥
٢	معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود	٠.٨٩٢
	الثبات الكلي	٠.٨٨١

يتضح من خلال الجدول (٣) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٨١) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٩٢ ، ٠.٩٥٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

- **المعالجة الاحصائية** :

تمت المعالجة الاحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية التكرارات والانحرافات المعيارية .

- **نتائج الدراسة** :

- **إجابة السؤال الأول**:

وللإجابة على السؤال الأول قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلا منها، وذلك بجدول (٤).

يتضح من خلال الجدول (٤) أن محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود يتضمن (١٥) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٧١و ٤.٠٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٥)، وهذا يدل على أن استجابة أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة موافق ، ويتمثل ذلك في أن جامعة الملك سعود تستخدم قواعد معرفيه

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسةحول واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود.

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة ٪	موافق ٪	محايد ٪	غير موافق ٪	غير موافق بشدة ٪			
١	يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها	٢٤.٢	٣٨.٧	١٤.٠	٢٠.٠	٣.٢	٣.٦١	١.١٥	١٢
٢	تعمل الجامعة تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها	٢٠.٢	٥٢.١	٩.٥	١٥.٧	٢.٥	٣.٧٢	١.٠٤	٩
٣	تمتلك الجامعة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين(شبكة الاتصال الداخلي ،انترنت	٢٢.٢	٤٥.١	١٧.٠	١٢.٠	٣.٧	٣.٧٠	١.٠٦	١٠
٤	تشجيع الجامعة عملية تبادل المعرفة بين منسوبي الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية	١١.٢	٢٣.٧	٢٦.٧	٢٨.٧	٩.٧	٢.٩٨	١.١٧	١٤
٥	تستخدم الجامعة قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	٣٨.٧	٣٧.٢	١٥.٠	٧.٠	٢.٢	٤.٠٣	١.٠١	١
٦	تعمل الجامعة على تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة بين كافة الأفراد	٢٥.٩	٤٥.٦	١٢.٧	١٣.٥	٢.٢	٣.٨٠	١.٠٤	٨
٧	تقوم الجامعة برصد دوري للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	٢٨.٤	٤١.١	١٥.٥	١٤.٠	١.٠	٣.٨٢	١.٠٣	٦
٨	تسهل الجامعة لمنسوبي الوصول إلى المعرفة المتوفرة	٣٥.٧	٣٨.٧	١٤.٧	٩.٧	١.٢	٣.٩٨	١.٠٠	٢
٩	تنظم الجامعة المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها	١٦.٠	٣٠.٤	٢٤.٢	٢٤.٩	٤.٥	٣.٢٨	١.١٤	١٣
١٠	تحرص الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات	٢٣.٢	٤٠.٤	١٨.٧	١٦.٠	١.٧	٣.٦٧	١.٠٥	١١
١١	تستخدم الجامعة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات	٣٠.٢	٤١.٦	١٧.٠	١٠.٢	١.٠	٣.٩٠	٠.٩٨	٣
١٢	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية	٣١.٧	٤٠.٤	١٢.٥	١٣.٧	١.٧	٣.٨٧	١.٠٦	٥
١٣	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعرفة .	٢٥.٢	٤٩.٤	١٤.٢	١٠.٧	٠.٥	٣.٨٨	٠.٩٣	٤
١٤	تهتم الجامعة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء بالجامعة في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة	٨.٢	٢٠.٠	٢٠.٧	٣٦.٩	١٤.٢	٢.٧١	١.١٨	١٥
١٥	تدعم الجامعة حرية البحث العلمي والباحثين	٢٧.٩	٣٨.٢	٢١.٤	١١.٢	١.٢	٣.٨٠	١.٠١	٧
	المتوسط الحسابي العام						٣.٦٥	٠.٦٧	–

للوصول إلى المعرفة بسرعه، وأن الجامعة تسهل لمنسوبيها الوصول إلى المعرفة المتاحة بيسر، كما تستخدم الجامعة أساليب إدارة إلكترونية في نشر وتداول المعرفة. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة كل من (العتيبي، ٢٠٠٧) و (السحيمي،٢٠٠٩) و (آل عثمان،٢٠١٣) واختلفت الدراسة مع (Fullwood et al.,2013).

وجاء ترتيب فقرات محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود التي حازت على أعلى متوسط كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (تستخدم الجامعة قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٤.٠٣ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (موافق) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن جامعة الملك سعود لديها قواعد بيانات تسهل على منسوبيها الوصول للمعلومة بأسرع وقت ممكن، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة الملك سعود بتوفير محركات بحث تسهل على منسوبيها الحصول على أحدث ما توصل إليه العلم في المجالات المختلفة من خلال الاشتراك في قواعد معلومات عالمية بمختلف التخصصات.
- جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تسهل الجامعة لمنسوبي الوصول إلى المعرفة المتوفرة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٣.٩٨ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة موافق ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن جامعة الملك سعود تتيح لمنسوبيها كل المعرفة لديها سواء المعرفة الصريحة المتمثلة في المنشورات والكتب ومواقع الجامعة الإلكترونية أو المعرفة الضمنية والتي هي عبارة عن خبرات متراكمه لدى كثير من منسوبيها.
- جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (تستخدم الجامعة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٣.٩٠ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة موافق ، وهذا يدل على أن هناك موافق من أفراد الدراسة على أن جامعة الملك سعود تتبع أساليب إدارية إلكترونية في نشر وتداول المعرفة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود شبكة إلكترونية جامعية يتم بواسطتها التواصل مع منسوبي الجامعة، كما أن كافة تعاملات الجامعة إلكترونية ، مثل تسجيل الطلاب وكل ما يخص الطالب من نتائج وإرشاد اكاديمي، وكذلك ما يخص منسوبي الجامعة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين، من ترقيات وغيره فالجامعة قطعت شوط كبير في تحويل كل تعاملاتها إلى تعاملات إلكترونية ، وذلك من خلال استحداث عمادة خاصة تعنى بشؤون التعاملات الإلكترونية.

وجاء ترتيب فقرات محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود التي حازت على أدني متوسط كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (تهتم الجامعة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء بالجامعة في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة) بالمرتبة الخامسة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٢.٧١ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة محايد، ولكنه اقرب إلى فئة غي موافق، ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تقوم بتدوين خبرات العاملين بها ولا تحتفظ بها في قواعد يمكن الرجوع لها عند الحاجه.
- جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (تشجيع الجامعة عملية تبادل المعرفة بين منسوبي الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٢.٩٨ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة محايد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم انتشار ثقافة تبادل المعرفة مع الزملاء الآخرين واستفادة كل من الآخر، وأن الجامعة لم تدفع كثيرا في هذا الاتجاه إلا من خلال المؤتمرات التي تقيمها الجامعة وبعض الندوات.
- جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (تنظم الجامعة المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٣.٢٨ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة محايد، ولكنه أقرب إلى فئة موافق، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة الملحوظ في تدوين المعرفة الصريحة من بحوث وكتب، وجعلها متاحة امام منسوبيها، وكل ذلك يؤدي إلى استخدامها عند مواجهة أي صعوبات.

- **إجابة السؤال الثاني** :

وللإجابة على السؤال الثاني قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلا منها، وذلك بجدول (٥):

يتضح من خلال الجدول (٥) أن محور معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود يتضمن (١٥) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٠٤و ٤.٢٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود.

م	الفقرات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة ٪	موافق ٪	محايد ٪	غير موافق ٪	غير موافق بشدة ٪			
١	ضعف البيئة المعرفية التي تدعم إدارة المعرفة	٣١.٧	٤٠.٤	١٢.٥	١٣.٧	١.٧	٣.٨٧	١.٠٦	٥
٢	قلة الاهتمام بالتدريب المرتبط بإدارة المعرفة	٢٣.٢	٤٠.٤	١٨.٧	١٦.٠	١.٧	٣.٦٧	١.٠٥	١١
٣	سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة	٤١.٧	٣٢.٧	١٤.٧	٩.٧	١.٢	٤.٠٤	١.٠٣	٢
٤	تدني مستوى العاملين في مهارات إدارة المعرفة	٢٥.٩	٤٥.٦	١٢.٧	١٣.٥	٢.٢	٣.٨٠	١.٠٤	٨
٥	تفتقر أهداف الجامعة إلى توجهات نحو إدارة المعرفة	٨.٠	١٥.٤	٢٤.٢	٢٤.٩	٢٧.٥	٢.٥٢	١.١٤	١٣
٦	ضعف تبني اتجاهات تتماشى مع منظومة المعرفة	٢٧.٩	٣٨.٢	٢١.٤	١١.٢	١.٢	٣.٨٠	١.٠١	٧
٧	النشاط البحثي لا يرتبط بإدارة المعرفة	٢٨.٤	٤١.١	١٥.٥	١٤.٠	١.٠	٣.٨٢	١.٠٣	٦
٨	نقص موارد الجامعة المخصصة لإدارة المعرفة	٣.٢	٦.٧	٢٦.٧	٢٨.٧	٣٤.٧	٢.١٥	١.١٧	١٤
٩	ضعف دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة	٢٤.٢	٢٠.٧	١٤.٠	٢٠.٠	٢١.٢	٣.٠٧	١.١٥	١٢
١٠	ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة	٣٥.٢	٣٦.٦	١٧.٠	٨.٢	٣.٠	٣.٩٢	١.١٥	٣
١١	الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتماشى مع إدارة المعرفة	٢٠.٢	٥٢.١	٩.٥	١٥.٧	٢.٥	٣.٧٢	١.٠٤	٩
١٢	ضعف ثقافة التعلم الإبداعي الذي يساعد على تكوين المعرفة	٢٥.٢	٤٩.٤	١٤.٢	١٠.٧	٠.٥	٣.٨٨	٠.٩٣	٤
١٣	عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة	–	٣	٢٠.٧	٥٣.٩	٢٢.٤	٢.٠٤	١.١٨	١٥
١٤	ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة	٤٥.٧	٣٥.٢	١٥.٠	٤.٠	٢.٢	٤.٢٥	٠.٩٨	١
١٥	ضعف اهتمام إدارة الجامعة بإنتاج المعرفة وتطويرها داخل مجال العمل	٢٢.٢	٤٥.١	١٧.٠	١٢.٠	٣.٧	٣.٧٠	١.٠٦	١٠
	المتوسط الحسابي العام						٣.٤٨	٠.٦٧	–

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٤٨)، وهذا يدل على أن استجابة أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة موافق . وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحربي والعنزي،٢٠١٥) ودراسة (آل عثمان، ٢٠١٥) ودراسة(حمدان وزكي، ٢٠١٢) ودراسة (العتيبي، ٢٠٠٧).

- جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٤.٢٥ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (موافق بشدة) وهذا يدل على أن هناك موافقة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين منتسبي جامعة الملك سعود ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام الجامعة بحملة تثقيف مخططة حول مفاهيم إدارة المعرفة.
- جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (موافق) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن على سوء تنظيم العمليات لإدارة المعرفة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة بخطط لجامعات عالمية دون الأخذ في الاعتبار لخصوصية المجتمع السعودي.
- جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٣.٩٢ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (موافق) وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إدراك العاملين في مشاريع إدارة المعرفة بأهمية التعاون وذلك لضعف الثقافة بأهمية إدارة المعرفة والفائدة المرجوة منها.

وجاء ترتيب فقرات محور واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود التي حازت على أدني متوسط كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (عدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنى بالإشراف على إدارة المعرفة) بالمرتبة الخامسة عشر بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٢.٠٤ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (غير موافق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة تمتلك وكالة للتبادل المعرفي ووحدات أصغر في مختلف الكليات.
- جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (نقص موارد الجامعة المخصصة لإدارة المعرفة) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة

في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٢.١٥ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (غير موافق)، ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة تحصص موارد بسخاء لما تتبناه من مشاريع معرفية تخدم الجامعة ، ولذلك فلا يرى الباحث أن الموارد قد تكون عائقا.

- جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (تفتقر أهداف الجامعة إلى توجهات نحو إدارة المعرفة) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي (٢.٥٢ من ٥) وهذا المتوسط يقع ضمن فئة (غير موافق)، ويعزوا الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة تضع إدارة المعرفة في الواجهة وهذا يتضح من خلال رسالة ورؤية الجامعة وأهدافها، وخطتها الاستراتيجية .

- **نتائج الدراسة** :

- **أولا** : **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود** :

- تستخدم جامعة الملك سعود قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
- تسهل جامعة الملك سعود لمنسوبيها الوصول إلى المعرفة المتوفرة.
- تستخدم جامعة الملك سعود أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات.
- تسعى جامعة الملك سعود لجذب الكفاءات المتميزة من خارج الجامعة للمساعدة في توليد المعرفة.
- تستخدم جامعة الملك سعود تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.
- تقوم جامعة الملك سعود برصد دوري للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.

- **ثانياً**: **معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود** :

- ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة.
- سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة.
- ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.
- ضعف ثقافة التعلم الإبداعي الذي يساعد على تكوين المعرفة.
- ضعف البيئة المعرفية التي تدعم إدارة المعرفة.
- النشاط البحثي لا يرتبط بإدارة المعرفة.

- **المراجع** :

- أبو النصر ,مدحت (٢٠١٢ م)الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ,القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر

- أبو خضير، إيمان(٢٠٠٩) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية.

- أبي العلا، ليلى (٢٠١٢) درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة،ع١، مج ٤، ص ١٠٦ -١٢٦.
- آل عثمان، عبدالعزيز(٢٠١٣)واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- المعوقات وسبل التطوير .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حجازي، هيثم(٢٠٠٦م). إدارة المعرفة :مدخل نظري، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- حريم، حسين محمود(٢٠٠٦م) تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الحسيني، صلاح هادي(٢٠٠٩م).القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.
- حمدان، محمد، و زكي م رتجي .(٢٠١٢)معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها .مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطيني، ع ١٩، ص ٨٥ ـ١١٣.
- الزيادات، محمد عواد(٢٠٠٨) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السامرائي، سلوى أمين والعمري، غسان عيسى(٢٠٠٨م). نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- السحيمي، زينب عبدالرحمن ٢٠٠٢م جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة :حالة تطبيقية : جامعة الملك عبدالعزيز بجدة .المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض :معهد الإدارة العامة.
- السكارنة، بلال خلف(٢٠٠٩م). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- عبد الوهاب، سمير محمد(٢٠٠٦م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية ـ دراسة حالة على مدينة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، عدس وكايد، عبدالحق.(٢٠٠٢م). البحث العلمي مفهومه أدواته، أساليبه، الأردن، عمان، دار الفكر.
- العتيبي، ياسر عبدالله (٢٠٠٧) إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية . أطروحة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
- العنزي، سعود بن عيد و الحربي، نيفين حامد(٢٠١٥). بعنوان معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ع١، مج ١٠، ص ٦٩ـ ٨٢.
- العنزي، سعود بن عيد والحربي، نيفين حامد (٢٠١٥م). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية ، ع١ ، مج ١٠، ص ٦٩ ـ ٨٢.
- القريوتي، محمد قاسم(٢٠٠٦م). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان.
- القطارنة، زياد .(٢٠١١) إدارة المعرفة .دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- قنديلجي، عامر إبراهيم والعلي، عبد الستار والعمري، غسان عيسى (٢٠١٢م) المدخل إلي إدارة المعرفة"، الطبعة الثالثة، دار المسير، عمان، الأردن.
- قنديلجي، عامر، والجنابي، علاء الدين(٢٠٠٥) نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر(٢٠٠٥) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث جمهورية مصر العربية.
- كرمالي، سلطان(٢٠٠٥م). إدارة المعرفة مدخل تطبيق، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- المطلق، تركي .(٢٠١٣)إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ـ نموذج مقترح ،مركز النشر العلمي والترجمة، جامعة حائل، السعودية.
- نجم، عبود (٢٠١١م).القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- نور الدين، عصام(٢٠٠٩م).إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان.

- Akhavan, P., Adalati, M., Yazdi, S. and Hosnavi, R(2010) The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study. International Journal of Industrial Engineering Computations, 1(1):81-93.
- Frey, P., Lindner, F., Müller, F. and Wald, A. (2009). Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors- an Empirical Study in Germany, Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, pp.1-15.
- Balogum, J. & Hailey, V.P (2004): "Exploring Strategic Chang Harlow"Prentice Hall, England.
- Allen, Verna (2003): "The Knowledge Evolution", Butterworth-Heinemann; MA, Boston.
- Laudon, Kenneth & Laudon, Jane (2007): "Management Information System", Prentice Hall International Icn, United State of America.
- Marten, N (2001). The Role and Responsibilities of Departmental Heads and Chair Persons in school of Education as Perceived by deans, Journal of education, Vol, 112. No.
- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra (2000) "Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education". EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4 PP. 28-33.
- Practices in Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. PP.28-33

- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson, Sandra L. (2000). Applying Corporate Knowledge Management
- Schwandt, David& Marquardt, Michael J.(2003). Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices. New York: St.Lucie Press. 13. Yang, Chua lee & Ismail, Maizatul Akmar (2005), "Knowledgelink": the knowledge management system for higher learning institutions, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Yilmas, Y. (2012). Knowledge management in e-learning practices. Journal of Educational Technology, 11 (2), 150-155.
- Chou Yeh, Yaying Mary (2005). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education, Journal of College Teaching & learning, (September) Vol. 2, No 9, PP. 35-42.
- Delong, David W.(2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
- Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK Universities. Journal of Knowledge Management, 17 (1), 123-136.
- Arsenijević, J. (2011). Methodology for assessment of knowledge management in higher education institutions, African Journal of Business Management Vol.5 (8), pp. 3168-3178, Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM
- Ramakrishnan, K and Yasin, N. (2012). Knowledge Management System and Higher Education Institutions. International Conference on Information and Network Technology, IPCSIT vol. 37, IACSIT Press, Singapore

❋❋❋❋❋❋❋