

## معيقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية إعداد أ. علي بن سعيد القحطاني

دكتوراه في السياسات التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية  
تاريخ إعداد البحث: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1441هـ الموافق 2020/2019م  
**المستخلص:**

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على معيقات تطبيق القيادات الجامعية (الإدارية، البشرية، التقنية) لمدخل إدارة المعرفة وسبل التغلب عليها في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف تلك الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (358) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وفي مقدمتها على مستوى المعوقات الإدارية: غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، أما على مستوى المعوقات البشرية فكان في مقدمتها: غياب الحوافز المادية التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة، أما على مستوى المعوقات التقنية فكان في مقدمتها: غياب تنظيم دورات تدريبية للعاملين في الإدارة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وفي مقدمتها تنظيم دورات تدريبية يقوم عليها متخصصون في إدارة المعرفة بالجامعة، وكذلك صرف حوافز مالية للعمادات والكليات والإدارات والأقسام الملتزمة بتطبيق إدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** المعوقات (الإدارية، البشرية، التقنية) - إدارة المعرفة - الجامعات الحكومية.

### المقدمة:

يشهد العالم منذ نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي تغيرات كثيرة ومتسارعة ناجمة عن الثورة المعلوماتية الهائلة المترتبة على التطور التقني في عالم الاتصالات، والتي نتج عنها انفجار معرفي هائل سارعت نحوه عديد من المجالات للاستفادة منه في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهرت عديد من المصطلحات الحديثة مثل مجتمع المعرفة، والذي قاد الموجة الرابعة من التحول الاقتصادي للمجتمعات البشرية، انتقالاً من الاقتصاد التقليدي (الزراعي والصناعي) إلى الاقتصاد القائم على المعرفة. وقد شهدت

عديد من المؤسسات على المستويين العالمي والمحلي في الآونة الأخيرة تحولاً اجتماعياً واقتصادياً واضحاً نحو مجتمع المعرفة، القائم على توليد المعرفة ونشرها واستثمارها لتحسين مستوى المعيشة ونوعية الحياة للمواطنين بشكل مستدام (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 1435، 7).

إن سعي المؤسسات بأنواعها وأشكالها المتنوعة إلى تطبيق مجتمع المعرفة من خلال الاستعانة بتطبيقات إدارة المعرفة وأنظمتها يأتي في إطار رغبتها في تطوير إمكاناتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة على مستوى المؤسسة نفسها وعلى مستوى المستفيدين من خدماتها؛ إلا أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يتطلب توافر بيئة تنظيمية مناسبة لذلك. وتعتبر مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي على وجه الخصوص أحد أنسب البيئات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث أشار الشمري (2013) إلى أن البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، نظراً لكونها الأكثر احتياجاً لتطبيقها مقارنة بغيرها من المؤسسات المجتمعية الأخرى، وذلك انطلاقاً من طبيعة الأدوار المتنوعة المنوطة بها في المجتمع، حيث إنها مسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة اللازمة لعمليات التنمية المجتمعية الشاملة، إضافة إلى امتلاك الجامعات بنى تحتية معلوماتية حديثة، ومشاركة المعرفة مع الآخرين أمر أساسي بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والحصول عليها من مصادرها بيسر وسهولة.

وعلى الرغم من محاولات عديد من مؤسسات التعليم العالي تطبيق إدارة المعرفة داخلها؛ إلا أن ذلك قد يصطدم بعدد من الصعوبات والتحديات التي تحول دون تحقيق رغبتها في تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الذي يحقق طموحاتها، فقد أشارت دراسة إسماعيل (2012) إلى مجموعة من هذه المعوقات سواء المتعلقة بالإدارة الجامعية كمدى دعمها وتأييدها لمدخل إدارة المعرفة والتزامها بتطبيقها، أو المتعلقة بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، كما أشارت دراسة مافوداز ونقولوب (Mavodaz&ngulube, 2013) أيضاً لعدد من هذه المعوقات منها ضعف فهم آليات إستراتيجيات إدارة المعرفة، والحاجة لتمكين العاملين من استخدام المعرفة وإدارتها بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم، أما دراسة شويت (Chumjit, 2012) فقد أشارت إلى معوقات أخرى تتعلق بأعضاء هيئة التدريس أنفسهم منها عدم رغبتهم في مشاركة معارفهم، وأعباء أعمالهم وضيق الوقت في استخدام تقنيات إدارة المعرفة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على تلك المعوقات داخل الجامعات السعودية الحكومية من أجل المساهمة في تطبيق إدارة المعرفة داخلها ثم تعميم ذلك على الجامعات الحكومية.  
**مشكلة الدراسة:**

إن الاتجاه العالمي المتزايد منذ نهاية القرن الماضي بتحويل الجامعات إلى مؤسسات منتجة للمعرفة، وما صاحب ذلك من نجاحات على عدة مستويات إدارية وأكاديمية يفسر سعي إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من جامعات وكليات بشكل عام إلى تطبيق إدارة المعرفة، وذلك في إطار تطلعهم إلى تبوء مراتب متقدمة ضمن التصنيفات العربية والعالمية، من خلال إنتاجها للمعرفة

وتطبيق إدارة المعرفة بشكل علمي ومنهجي، وذلك من خلال تنسيق الجهود المبذولة في مجال البحث العلمي والشراكات المجتمعية في إطار سعيها لاستيفاء معايير الجودة، وقد ساعد في ذلك امتلاك تلك المؤسسات الكفاءات البشرية في التخصصات المتنوعة.

وقد أشار إسماعيل (2012، 86) إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم بوجه عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص قد يحقق عددا من الفوائد في مقدمتها الميزة التنافسية، وزيادة الكفاءة الفعلية، وكذلك تحسين الأداء والربط بين النظرية والتطبيق وغيرها من الفوائد، بالإضافة إلى المساعدة في تطوير تلك المؤسسات وتحسين عمليات اتخاذ القرار بها.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها إدارة الجامعات السعودية في إطار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في ظل دعم الدولة للتحويل لمجتمع المعرفة؛ إلا أن هذه الجهود قد توجهها مجموعة من المعوقات على كافة المستويات سواء الإدارية (القيادات الجامعية) أو الأكاديمية على مستوى العاملين بالإدارات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلاب أيضاً، والتي قد تحول دون تطبيقها والاستفادة منها. وقد أشارت عديد من الدراسات المحلية (السعودية) مثل دراسة الصقري (2017)، وأروى الزامل (2017) والعمري (2017) ومقابلة منصور (2016) ووفاء عون (2015) والهادي (2015)، وطلال (2014) والشمري (2013) إلى وجود عديد من المعوقات الإدارية والتنظيمية، والثقافية والبشرية، إلى جانب المعوقات المالية والتقنية التي تواجه الجامعات السعودية.

وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت إلى العديد من المعوقات التي تواجه عملية تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات بشكل عام؛ فإن الباحث يرى أن تلك المعوقات قد تختلف وفقاً لعدة متغيرات من بينها طبيعة الدراسة والتخصصات (النظرية والعملية)، والأدوار المجتمعية التي تقوم بها الجامعات، وأنماط القيادة، والرؤية والرسالة وغيرها. وحرصاً من الباحث على تحقيق أقصى استفادة للجامعات السعودية من تطبيق إدارة المعرفة، فإن الدراسة تسعى إلى الوقوف على تلك المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية السعودية على وجه الخصوص، وذلك نظراً لأنهم هم المسؤولون عن اتخاذ قرار تطبيق إدارة المعرفة. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة على سؤال رئيس وهو: ما معوقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل عام إلى الإجابة على سؤال رئيس وهو: ما المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل التغلب عليها ؟ وانطلاقاً من السؤال الرئيس السابق فإن هناك مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

1. ما المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية

- السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
2. ما المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
3. ما المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
4. ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل التغلب عليها، وانطلاقاً من الهدف الرئيس توجد مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي:
1. التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  2. التعرف على المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  3. التعرف على المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  4. التوصل سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

- تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على طبيعة إدارة المعرفة وأهميتها وأدوارها وكيفية الاستفادة منها في العمل الإداري بشكل عام، والإدارة الجامعية بشكل خاص.
- تأتي الدراسة الحالية في ظل التوجه لدى العديد من الجامعات في الدول المتقدمة نحو بلورة وتطبيق إدارة المعرفة لاستيعاب التغيرات المتسارعة والمتطلبات المتنامية للمجتمع من مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).
- تأمل الدراسة الحالية إلى إثراء مكتبة البحث العلمي في المملكة العربية السعودية بدراسات حول موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي، كما تتطلع إلى فتح المجال أمام العديد من الدراسات والأبحاث العلمية في مجال إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص.

### الأهمية التطبيقية:

- تتطلع الدراسة الحالية من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها إلى توجه نظر القائمين على التعليم العالي بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص إلى ضرورة الاستفادة من مجتمع المعرفة، بما تمتلكه الجامعات من مقومات المعرفة البشرية والمادية في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- كما تسعى الدراسة الحالية من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها إلى توجه نظر القائمين على الإدارة في الجامعات للمعيقات التي قد تواجههم في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وكيفية التغلب عليها.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع "معيقات تطبيق القيادات الجامعية (الإدارية، البشرية، التقنية) في الجامعات الحكومية السعودية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".
- **الحدود البشرية:** شملت الحدود البشرية كافة أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات الحكومية السعودية للعام الدراسي 1440هـ الموافق 2018م.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على عدد من الجامعات الحكومية السعودية الحكومية بمدينة كل من الرياض (جامعة الملك سعود)، المدينة المنورة (جامعة طيبة)، الإحساء (جامعة الملك فيصل)، أبها (جامعة الملك خالد)، نجران (جامعة نجران)، تبوك (جامعة تبوك).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1441هـ الموافق 2019م.

### مصطلحات الدراسة:

### المعيقات:

**اصطلاحاً:** تُعرّف المعوقات بأنها: كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقاً يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه هو طموحاته. (جرجس، 2005، 508)

**إجرائياً:** يقصد في الدراسة الحالية بالمعيقات الصعوبات (الإدارية، البشرية، الفنية) التي تواجه استخدام تطبيقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية.

### إدارة المعرفة:

**اصطلاحاً:** هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الصقري، 2017، 505-506)

**إجرائياً:** هي مجموعة من الإجراءات التي تنتهجها الجامعة، والتي تبدأ بجمع وتصنيف وترتيب المعلومات والبيانات عن طريق تقنيات المعلومات وأجهزة الحاسب الآلي لبناء هيكل معرفي، يساهم في بناء

وتتمية وتشغيل قواعد ومعلومات مشتركة، ومن ثم تبدأ مرحلة توزيع وتبادل المعرفة بين عمادات الجامعة وإداراتها وكلياتها وأقسامها.

### الجامعات الحكومية:

**اصطلاحاً:** الجامعة عبارة عن "مؤسسات للتعليم العالي، تضم كليات تمنح شهادات جامعية في العلوم والآداب، والفنون، والاقتصاد، والطب، والهندسة... وغيرها، وذلك على مستويات مختلفة بداية من البكالوريوس، أو الإجازة الجامعية، وحتى الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)" (الحسيني، 2010، 41).

**إجرائياً:** أحد مؤسسات التعليم العالي والتي تضمن العديد من الكليات النظرية والعملية بمختلف التخصصات، من أجل توفير تعليم جامعي لكافة مخرجات التعليم الثانوي وفق قواعد وشروط محددة مسبقاً، والتي تنتشر في كافة مناطق المملكة العربية السعودية، وتتمثل في الدراسة الحالية بكل من الرياض (جامعة الملك سعود)، المدينة المنورة (جامعة طيبة)، الإحساء (جامعة الملك فيصل)، نجران (جامعة نجران)، تبوك (جامعة تبوك) أبها (جامعة الملك خالد) وتقع إدارتها تحت إشراف وزارة التعليم.

### الإطار المفاهيمي للدراسة:

### تعريف إدارة المعرفة:

على الرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة يعدّ من المصطلحات العلمية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المجالات والمعارف العلمية، نظراً لأهميتها وأدوارها التي يمكنها أن تُحدث نقلة نوعية داخل المؤسسات والمنظمات، إلا أن هناك تنوعاً وتبايناً في التعريفات التي حاولت تفسير هذا المصطلح، نظراً لتنوع واختلاف الباحثين في تناول هذا المفهوم كلّ حسب مجاله وميدانه؛ فالمعرفة في حد ذاتها كمصطلح يُعدّ من المصطلحات القديمة، والتي جاء تعريفها في اللغة العربية في لسان العرب (ابن منظور، 2009) مرادفاً للعلم، حيث يقول عرفت الشيء أي علمته وأعلمته علماً. ويعدّ أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة كمصطلح مركب (الإدارة والمعرفة) دون مارش (Don March) في الثمانينيات من القرن الماضي، حيث أشار إلي أن إدارة المعرفة هي المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملاً مستقلاً (إسماعيل، 2012، 90). ولكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، إلا أنه في حقبة التسعينيات بدأ التأثير الإستراتيجي لإدارة المعرفة وذلك في عام 1997م (الميع، 2018، 96)

ومن بين التعريفات التي حاولت تفسير طبيعة وتحليلها مصطلح إدارة المعرفة تعريف الصاوي (2007، 19) حيث عرّف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة لأنشطتها الإدارية المختلفة"، أما جرادات والمعاني وأسماء الصالح (2011، 85) فقد عرّفوا إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تكتشف وتخزن وتشارك وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".

وبناء على التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات الأخرى يتضح أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم على جمع وتوليد وتخزين المعرفة واسترجاعها ونشرها وغيرها من العمليات، وعليه يمكن القول: إن مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص ينطوي على مجموعة من العمليات والمراحل التي تبدأ بمرحلة جمع المعلومات وهيكلتها وتصنيفها وترتيبها لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية، ومن ثم تأتي مرحلة بناء وتنمية وتشغيل قواعد ومعلومات مشتركة، ثم تبدأ بعد ذلك مرحلة توزيع المعرفة وتبادلها، الأمر الذي يعتمد على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل الجامعات.

### النماذج النظرية لإدارة المعرفة:

تتضمن نظريات إدارة المعرفة مجموعة النماذج القائمة على تحديد الأدوار والمهام المتعلقة بها داخل المؤسسات والمنظمة، من خلال ما تمتلكه من مقومات وإمكانات مادية وبشرية. وقد أشارت النظرية المعرفية الموجهة نحو نماذج إدارة المعرفة والقائمة على تحري طبيعة المعرفة نفسها، والتي تنظر إلى هذه النماذج للمعرفة باعتبارها كيانا، يمكن أن يحلل لخواص ذات علاقة منفصلة وأخرى ذات علاقة تستند على أساس النظرية المعرفية التي وضعت من قبل صانع النموذج جيبيرت وكوبي ( Gebert&Geib& Kolbe, 2002)، ويرينوناكا (Nonaka) بأن النظرية المعرفية عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين المعرفة الصريحة والضمنية، حيث تتحول المعرفة لشكل آخر مكونة معرفة جديدة" (القطارنة، 2011، 78)، وقد انطلقت من النظرية العديد من النماذج الخاصة بإدارة المعرفة، ومنها:

1. نموذج آيزنبروك (Eisen Brook, 1996): يتكون هذا النموذج من أربع خطوات:
  - الخطوة الأولى: توضيح هدف الابتكار للمعرفة التنظيمية، ويقف تطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الداعم للمنظمة.
  - الخطوة الثانية: تطوير المعرفة القاهرة باعتماد هيكل عمل مقدم يسهم في تطوير إستراتيجية المعروف منها التعلم التنظيمي.
  - الخطوة الثالثة: بناء هياكل التعلم التعليمي، ومستوى المعرفة لتنفيذ الإستراتيجيات وعمل خطط لسد الفجوات بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
  - الخطوة الرابعة: عمل تغذية راجعة لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات وتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر (عبدالله، 2010، 58).
2. نموذج غوبتا وجيسون (Gupta & Jason, 2002): يعدّ هذا النموذج المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة، وتسير بتسلسل كالتالي:
  - الحصاد: ويعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي لتوليد الميزة التنافسية.

- **التنقية:** حيث يتم تحديد أي المعلومات والمعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثمّ تنقيتها، وبناءً عليه يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها.
- **الترتيب:** بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوقعة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آلياته التي تهدف لحزن المعرفة وتميئتها، ويفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.
- **النشر:** تعدّ عمليتا تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة المنتظمة، العاملين الأساسيين المؤثرين بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- **التطبيق:** إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة (البناء، والخفاجي، 2015، 78).

تمثل هذه النماذج السابقة نتاج للنظرية المعرفية لإدارة المعرفة، وتعتمد كافة هذه النماذج على كيفية اكتشاف وتوليد المعرفة، ونقل وخزن المعرفة، إلى جانب نشرها وغيرها من العمليات الخاصة بإدارة المعرفة. **ثالثاً: أهداف تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وفوائدها :**

تعدّ الجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق مدخل ومفهوم إدارة المعرفة، كما أنها في نفس الوقت أكثر المؤسسات احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم، مقارنةً بغيرها من المؤسسات الأخرى، وذلك انطلاقاً من الأدوار المنوطة بها في المجتمع؛ إذ إن الجامعات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة وتهئنتها، والتي تُعدّ العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء التعليمي والبحثي والمجتمعي، كما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (أبو خضير، 2009، 14).

لذا فإن سعي المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات كغيرها من المؤسسات المجتمعية الأخرى إلى تطبيق إدارة المعرفة يتعلق بتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، حيث أشار كل من المهيرت (2011، 49-50) ومحمد (2017، 106-107)، وبوران (2016، 56-57)، إلى مجموعة من هذه الأهداف، وهي:

- تحسين قدرة المؤسسة لدعم عمليات التخطيط الإستراتيجي وصنع القرار.
- تخفيض التكلفة ورفع موجوداتها لتوليد إيرادات جديدة في المؤسسات التعليمية.
- وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة، واستغلال الخبرات المتراكمة.
- خلق البيئة التنظيمية لتشجع الفرد في المؤسسة التعليمية على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- دعم أساليب إدارة الجودة، وتقييم الأفراد، وإجراءات المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- جلب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية.



- الإبداع والوعي الهادف والتعقيد البيئي، والتنظيمي الذاتي، والنكاء والتعلم.
- وإلى جانب الأهداف السابقة وغيرها والتي دفعت مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، فقد أشار كل من نورلوزوبيرول (Nurluo&Birol, 2011, 202) برويروبروير (Brewer & Brewer, 2010, 330-331) وميكا (Mecha, 2009, 3) إلى أن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة بات من ضروريات بقائها في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحده مقياس الكفاءة ومعيار الأداء، حيث توصلت نتائج دراساتهم إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات يحقق مجموعة من الفوائد من بينها:
- تحسين الإبداع داخل الجامعات خاصة أن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للتميز والمنافسة الآخذة بالازدياد، فإدارة المعرفة تتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تساعد الجامعة على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنمية قدرة الجامعة على الاستخدام الأمثل لمواردها، وتهيئة الفرصة لنمو الجامعة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم والتكنولوجيا.
- تمكن الجامعة من المنافسة والتميز والبقاء، وذلك من خلال تجديد الرصيد المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار.
- تسهم إدارة المعرفة وبدرجة كبيرة في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة.

#### رابعاً: عمليات إدارة المعرفة في الجامعات:

تتشكل إدارة المعرفة في أيّ من مجالاتها من خلال مجموعة من العمليات الرئيسة، والتي تمثل المفتاح المؤدي لفهم إدارة المعرفة، وآليات تطبيقها وتنفيذها داخل المؤسسات، لذا ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها، فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي: مرحلة الوصول إلى المعرفة، مرحلة تنظيم المعرفة، مرحلة الاسترجاع، ثم مرحلتا التوزيع، والإدامة (Duffy, 2000, 65). في مقابل المراحل الخمسة السابقة، يرى الجرادات والمعاني وأسماء الصالح (2011، 134) أن إدارة المعرفة تتمثل في ثلاث عمليات: اكتشاف المعرفة الجديدة، والمسك بالمعرفة المتوفرة، والمشاركة بالمعرفة وتوفيرها لمن يحتاجها، في المقابل يرى الطاهر (2012، 89-90) أنها أربع عمليات، الأولى اكتشاف المعرفة، والثانية تجميعها واكتسابها، والثالثة مشاركة المعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة، أما بدير (2010، 61-62) فيرى أنها خمس عمليات هي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، في حين زاد همشري (2013، 123-131) هذه العمليات لسبعة هي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تخزين المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وقد يراها البعض أقل أو أكثر؛ إلا أن هذه الآراء قد اتفقت على وجود خمس عمليات رئيسة لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة) وهي:

1. توليد المعرفة: عرّف همشري (2013، 125) عملية توليد المعرفة بأنها: "تكوين أو تطوير معرفة صريحة

وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة"، كما عرّفها البطاينة والمشاغبة (2010، 73) بأنها: "عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المعرفة والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة". وقد أشار المليجي (2010، 134-135) إلى أن توليد أو ابتكار المعرفة في الجامعة أو الكلية يتمثل في مدى قدرتهما على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة، والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جيدة، ويتوقف الحكم على كونها معرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية. هذا وتتولد المعرفة في المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات المجتمعية عن طريق الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكير وافتراضات جديدة.

**2. اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، والتي تتعدد مصادر الحصول عليها، وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والظاهرة، ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المؤسسة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرتها على إبداع المعرفة. وقد أشار المليجي (2010، 138-139) إلى أنه يمكن اكتساب المعرفة من خلال أربع طرق: الأولى وهي التطبيق الاجتماعي، والثانية التوجه للخارج، أما الطريقة الثالثة فهي الترابط، وأخيراً طريقة التضامن، والذي يشير للتوجه إلى الداخل، ويشمل التحول من المعرفة الظاهرة للمعرفة الكامنة.

**3. عملية إنتاج المعرفة:** يرى المليجي (2010، 138) أن المقصود بعملية إنتاج المعرفة هو الممارسة العلمية المؤسسية والمبنية على قواعد ومبادئ وضوابط يتم التوصل بها إلى استخراج أو صيانة أو تطوير أو تنظيم أو إبداع أفكار ومفاهيم وآراء ونظريات ومناهج، لذا فقد أشار إلى أن إنتاج المعرفة داخل الجامعات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- التعديل أو التحسين المنشود في مجال ما، وهو أمر يطلبه الإنسان كونه يُعد من العوامل التي تنمي شخصيته وتوفر له الضمانات المعنوية والمادية اللازمة لنموه المتوازن.
- إثراء الفرد والمجتمع وكذلك الجامعات، والكليات بالأفكار والكوادر اللازمة لتطويرها ونموها.
- التجديد والإبداع والابتكار في مجال الأشياء والتقنيات والخبرات والمهارات التي يحتاج إليها الباحثون.

**4. خزن المعرفة:** تشمل عملية خزن المعرفة مراحل متعددة بداية من مرحلة الوصول للمعرفة، ثم مرحلة الاحتفاظ بالمعرفة (المعلومات والبيانات)، يليها مرحلة استرجاع المعرفة، وأخيراً مرحلة اختيار مكان خزن المعرفة، وقد أشار بوران (2016، 62) إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المؤسسات سواء التعليمية أو غيرها، فقد تواجه المؤسسات خطراً كبيراً نتيجة فقدانها كثيراً من المعرفة التي حملها -ممتلكها- الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً هاماً جداً، حيث إن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى بذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعدّ نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.

5. **عملية نشر المعرفة:** يعدّ نشر المعرفة وتوزيعها أحد العمليات الأساسية في إدارة المعرفة بالمؤسسة والتي يقصد بها إيصال المعرفة من مصدرها إلى المتلقي في الوقت المناسب بهدف الاستفادة من هذه المعرفة، وتعتمد هذه العملية على وجود آليات وطرق رسمية كالتقارير، والرسائل، والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات، والمنشورات، وطرق غير رسمية، كتغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل (محمد، 2017، 79، 81).

#### **خامساً: مجالات إدارة المعرفة في الجامعات:**

إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام والجامعات على وجه الخصوص يتم من خلال الوظائف أو المجالات الرئيسية بها، والتي تتمثل في التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد أشار كل من المليجي (2010، 188)، وحرب (2013، 176، 183-184) إلى هذه المجالات على النحو التالي:

- **التدريس:** يُعدّ التعليم والتدريس من أهم وظائف الجامعة والكلية لما له من دور في إعداد الطلاب، الأمر الذي يتطلب توافر عدة متطلبات منها إتاحة فرص التعليم لجميع الطلاب من أجل الوصول بهم لدرجة الاتقان، وذلك بإكسابهم المهارات والمعارف العقلية المتصلة بالمهنة وتطبيق ما تم تعلمه. وقد تغيرت هذه الأدوار المتعلقة بالتعليم الجامعي في ظل التحوّل لمجتمع المعرفة، فأصبحت تتمثل في مجموعة من الأنشطة العريضة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة، والتي تشمل دعم الابتكار بتوليد المعرفة الجديد والإسهام في تكوين رأس المال البشري، ويُعدّ هذا الدور الفاعل في تحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة.
- **خدمة المجتمع:** تمثل خدمة المجتمع أحد الأدوار الرئيسية التي تقوم بها الجامعة والكلية في خدمة مجتمع المعرفة، حيث تعمل باستمرار على تطبيق المعرفة، وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج الجامعة عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها لخارج المجتمع للتفاعل معه، حيث تعكس مفهوم الجامعة كتنظيم مفتوح، كما ترتبط بمتطلبات مجتمع المعرفة الجديد المتمثلة في التعلم والإنتاج والتقنيات والمعرفة ومصادرها المتعددة. وتتنوع مجالات خدمة المجتمع فقد تشمل خدمة أعضاء هيئة التدريس للمجتمع المحيط بالجامعة كالقيام بالأبحاث المشتركة أو المشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية، أو تقديم الخدمة للمجتمع الكبير، كالقيام بالبحوث التي تعالج مشكلات المجتمع وتقديم المشورة والخبرة لمؤسسات الدولة، وتأهيل القيادات المجتمعية.
- **البحث العلمي:** يُعدّ البحث العلمي أحد المهام الثلاثة الرئيسية التي يقع عبئها على الجامعة، حيث تسعى لتنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها، بل يعدّ البحث العلمي ركناً أساسياً من أركانها، فلن تتحقق وظائف الجامعة والكلية بفعالية بدون الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره، فهو القائم على إنتاج المعرفة وتطويرها وعلى مشكلات المجتمع وقضاياها لخدمة أهداف التنمية بمتغيراتها المختلفة. لذا فهو يحتل مكانة هامة في مجتمع المعرفة.

وقد تسهم إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي في تحقيق التواصل الفعال فيما بين الجامعات وأقسامها المختلفة، والتفاعل بينها وبين المؤسسات التنموية والخدمية بالمجتمع، الأمر الذي قد يساعد في التغلب على الفجوة الواضحة بين البحث العلمي وتطبيقه، مما قد يسهم في أخذ سبيله إلى حيز التطبيق ويجعل لنتائج البحوث تأثيرها الفعال في القضايا التربوية والمجتمعية وغيرها، كما يعمل تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث التربوي على تقليل الأعباء الملقاة على كاهل عضو هيئة التدريس، بتمكينه من إجراء الأبحاث أو الإشراف عليها، كما تسعى إدارة المعرفة أيضاً لمواجهة مشكلة مصادر المعلومات التي يعاني منها أغلب الباحثين في مجال التربية، أيضاً تساعد إدارة المعرفة في حصر البحوث والدراسات التربوية، مما يعظم الاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرارات السليمة وغيرها من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي.

#### سادساً: معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

إن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات قد يقابلها مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تقف عائقاً أمام نجاح عمليتها، وقد أشار كل من علي (2013، 248-251) والجاموس (2013، 79) إلى بعض المعوقات التي تُعد مؤشراً في الوقت نفسه على ضعف ممارسة إدارة المعرفة في التعليم الجامعي، ومنها:

- قلة وضوح الرؤية بالنسبة للبرامج التعليمية والبحث التي يجب طرحها وإعلانها.
- الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها في اكتساب المعرفة وتبادلها.
- قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشعب حاجات الكثير من الفئات.
- ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.
- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
- الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة، وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطورها.
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها الجامعة.
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية التي تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة.
- وجود غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة.
- وإلى جانب المعوقات السابقة فقد أشار همشري (2013، 144-146) والبلاوي (2007، 121) إلى مجموعة من أخرى من المعوقات، التي قد تواجه عملية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات ومن بينها ما يلي:
- ضعف التزام الإدارة العليا (القيادة الأكاديمية والإدارية) بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات والمعرفة والتقنيات ذات الصلة بها، أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.
- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة، أو حتى عدم توافرها أحياناً.
- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المختصة، مما يؤدي للحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في الجامعات.
- مقاومة العاملين للتغيير، لما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة بالجامعة.
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
- نقص التقنية المناسبة داخل المؤسسات التعليمية.

#### الدراسات السابقة:

تم اختيار عدد من الدراسات والأبحاث العلمية في مجال إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي بشكل عام مع التركيز على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، وقد تم تنويع هذه الدراسات ما بين المحلية (السعودية) والعربية والأجنبية مع مراعاة حداثة هذه الدراسات، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، والتعليق عليها من حيث أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة.

بداية توصلت دراسة الصقري وفهد (2017) إلى وجود عديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة في مقدمتها ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة، وسوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة، وضعف ثقافة التعلم الإبداعي الذي يساعد على تكوين المعرفة، بالإضافة إلى ضعف البيئة المعرفية التي تدعم إدارة المعرفة، والنشاط البحثي لا يرتبط بإدارة المعرفة، وكذلك ضعف تبني اتجاهات تتماشى مع منظومة المعرفة، وتدني مستوى العاملين في مهارات إدارة المعرفة، والهيكل التنظيمي للجامعة لا يتماشى مع إدارة المعرفة، وضعف اهتمام إدارة الجامعة بإنتاج المعرفة وتطويرها داخل مجال العمل. كما توصلت دراسة أروى الزامل (2017) إلى أن المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة بكلية العلوم الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة، وفقاً لاستجابات

أفراد عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأولى المعوقات البشرية ومنها قلة عدد العاملين المسؤولين عن تنفيذ إدارة المعرفة، غياب ثقافة العمل الجماعي، وندرة الحوافز والمكافآت للعاملين في إدارة المعرفة، وفي المرتبة الثانية جاءت المعوقات التنظيمية ومنها القصور في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة المركزية والإجراءات الإدارية التقليدية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة بالكلية، وفي المرتبة الثالثة جاءت المعوقات الفنية، ومنها قلة وجود أدلة للموجودات المعرفية في الكلية، قلة وجود برامج تدريبية تُعنى بالتدريب الفني، وضعف المهارة في استخدام تقنيات إدارة المعرفة، وأخيراً جاءت المعوقات الثقافية ومنها الفجوة بين إدارة المعرفة في الكلية والخطط والبرامج التعليمية فيها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات، ومنها مراجعة احتياجات سوق العمل لتطوير إدارة المعرفة في الكلية وفق معايير علمية، إعداد برامج تدريبية يقوم عليها متخصصون في إدارة المعرفة، والتعاون مع الجهات والمنظمات الرائدة في إدارة المعرفة لتطبيقها. أيضاً أشارت دراسة **العمرى وجمال (2017)** إلى وجود عديد من معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طيبة، وجاء في مقدمتها قلة توفر الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة، وضعف تشجيع الجامعة لجلسات العصف الذهني بين العاملين، بالإضافة إلى وجود الإجراءات الإدارية المعقدة، ومحدودية الاستفادة من تجارب الآخرين في مجال إدارة المعرفة، وقلة مشاركة العاملين في صنع القرارات، هذا إلى جانب ضعف البنية التحتية التقنية التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة، ومحدودية الإمكانيات المادية لتفعيل إدارة المعرفة، وضعف تدريب العاملين للوصول لمصادر المعرفة واستخدامها، وكذلك ندرة وجود كل من جهة مستقلة تشرف على إدارة المعرفة، ووجود القيادات الأكاديمية المتخصصة في إدارة المعرفة، وقلة استقطاب الجامعة للكفاءات المتميزة من خارجها، وندرة ، وغموض إجراءات العمل والسياسات الجامعية، كما أشارت النتائج إلى مجموعة من الحلول للتغلب على تلك المعوقات منها التعريف بإدارة المعرفة وبدورها في تطوير الأداء وتحسينه، مع توفير الوقت للعاملين بالجامعة للمساهمة بإثراء المعرفة، وتوفير بنية تحتية تدعم الأفراد للقيام بالبحوث والبحث عن المعرفة، بالإضافة إلى تحسين كفاية مصادر المعرفة بالجامعة، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجالات إدارة المعرفة والاطلاع على تجارب الآخرين في مجال إدارة المعرفة.

كما أجريت دراسة **الحضبي وإبراهيم (2016)** والتي توصلت نتائجها إلى وجود عديد من المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء، وفي مقدمتها ضعف خبرات بعض العاملين في الكليات بإدارة المعرفة، وعدم كفاءة بعضهم في استخدام تطبيق الحاسب الآلي، بالإضافة إلى الإحباط المؤثر على العاملين من قرارات الإدارة العليا فيما يتعلق بالصراف المالي والامتيازات الوظيفية، هذا إلى جانب وضع غير المختصين أحياناً في موضع إداري، وضعف التشجيع من الإدارة العليا، بالإضافة إلى عدم الفهم الحقيقي لعمليات إدارة المعرفة لدى بعض عمداء الكليات، وضعف تقنية المعلومات بالكليات، وقلة المخصصات المالية بها. في حين توصلت دراسة **مقابله، منصور (2016)** إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الطائف، وفي مقدمتها شيوع

ثقافة احتكار المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، ومقاومتهم التغيير في الجامعة، بالإضافة إلى تجاهل الجامعة لأفكار الآخرين، والإفراط في المركزية الإدارية بالجامعة، مع ضعف استفادة إدارة الجامعة مما هو متاح من معارف وخبرات، هذا بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية المعقدة بالجامعة، وضعف التنسيق بين إدارتها، أيضاً من بين تلك المعوقات قلة المختصين في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بإدارة المعرفة وعدم وجود وحدة تنظيمية مستقلة بها تعني بالإشراف على إدارة المعرفة، وكذلك تدني مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وأخيراً ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة في الجامعة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن توفر متطلبات إدارة المعرفة بشكل كافٍ يساعد في التغلب على تلك المعوقات وفي مقدمة هذه المتطلبات تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة، مع توفير الجامعة للتقنيات الحديثة، وتخصيص جزء من ميزانيتها لدعم برامج إدارة المعرفة، وتطوير بيئة العمل بها بما يتيح المشاركة والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تطوير نظام الحوافز الجامعية، والاستفادة من الكفاءات العلمية الموجودة بالجامعة في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين في مجال إدارة المعرفة، ونشر ثقافة إدارة المعرفة بالجامعة، وتوفيرها لوسائل التعلم الإلكتروني، مع عقد الدورات التخصصية في مجال إدارة المعرفة.

وفي نفس الإطار توصلت دراسة وفاء عون (2015) إلى مجموعة من النتائج من بينها موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود عديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بالجامعة، وفي مقدمة هذه المعوقات قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالكلية، ونقص قنوات الاتصال ما بين كلية التربية والكليات والجامعات الأخرى، بالإضافة إلى قلة نشر وتوظيف المعارف الناتجة من المشاركة في المؤتمرات والندوات، وكذلك ضعف كل من التعاون بين أعضاء هيئة التدريس على الصعيد المعرفي، وضعف فرق العمل البحثية والعمل المشتركة، هذا إلى جانب ثقافة احتكار المعرفة وعدم المشاركة فيها، وقلة التشجيع على المشاركة في المؤتمرات والندوات، وتجاهل أفكار الآخرين، كما أشارت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات للتغلب على تلك المعوقات منها وضع خطط مدروسة لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في إدارة المعرفة، وتوفير الميزانية اللازمة لدعم مشاريع إدارة المعرفة بالجامعة، وتعاون كلية التربية مع الكليات الأخرى في تبادل المعرفة، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات التي تتعلق بإدارة المعرفة.

كما أشارت نتائج دراسة الهادي، شرف (2015) إلى مجموعة من النتائج من بينها موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود معوقات تحد من التطبيق الفاعل لإدارة المعرفة بالجامعة، وفي مقدمتها غياب فرق العمل البحثي المشتركة في مجال إدارة المعرفة، وقلة توافر مراكز إحصائية بالكليات للمساعدة في العمل البحثي والتطبيق المعرفي، وكذلك غياب الأبحاث الموجهة في الأقسام العلمية للتنمية المعرفية، ومركزية القرارات الجامعية التي تعوق التقدم في المجال المعرفي، وقلة الاستفادة من الخبرة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في المجال المعرفي، وقلة وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى منسوبي الجامعة،

بالإضافة إلى غياب آليات لنشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات العلمية، وضعف توظيف التكنولوجيا في عمليات الأرشفة والتصنيف واستخراج المعلومات في مكتبات الجامعة، هذا إلى جانب قلة كفاية البيانات والمعلومات التي تصل لكليات الجامعة في المجال المعرفي، ضعف إمكانيات الأجهزة الفنية التي تخدم المجال المعرفي بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف إتقان عضو هيئة التدريس للغات الأجنبية، مما يحد من الوصول للكثير من المعارف، وغياب كل من المعايير المحددة للعلاقات الإنسانية في كليات الجامعة.

أيضاً توصلت دراسة شريف، طلال (2014) إلى مجموعة من النتائج من بينها موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية، في مقدمتها مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم عند مشاركة الآخرين معارفهم الضمنية، والرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركة الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية، بالإضافة إلى شعور الأفراد الذين يملكون المعرفة بالغبن لعدم وجود الفائدة أو التعويض مقابل معرفتهم، وكذلك صعوبة قياس نجاح إدارة المعرفة ومعرفة آثارها المردودة، ونقص برامج التدريب الكافية لتطبيقات إدارة المعرفة، وعدم وضوح الحدود الفاصلة بين المعرفة الضمنية والصريحة، والخوف من التنافسية الناتجة عن التشاركية وتقاسم المعرفة، إلى جانب مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض الجامعة والآخرين للضرر، وقلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة للمساهمة في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة. كما أشارت أيضاً نتائج دراسة الشمري، غربي (2013) إلى وجود عدد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة بالجامعتين وفي مقدمتها ضعف المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة لدى بعض منسوبي الجامعة، مع عدم وجود حوافز لتشجيع المشاركة في صناعة وتوليد المعرفة، بالإضافة إلى عدم توافر الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس لممارسة تطبيقات المعرفة، إلى جانب ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة لدى قيادات الجامعة، إلى جانب تلك المعوقات أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في التغلب على تلك المعوقات منها التوعية حيال مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في تحقيق أعلى كفاءة وفعالية للأداء الكلي بالجامعة، ودعم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.

وأخيراً توصلت دراسة إسماعيل، عمار (2012) إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود عديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، والتي جاءت جميعها بدرجة استجابة مرتفعة وفي مقدمتها المعوقات المتعلقة بدعم وتأيد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة، ومنها نقص كل من المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، والتمويل لمشاريع إدارة المعرفة، والحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة، والدعم والالتزام من قبل إدارة العليا، يليها المعوقات المتعلقة بالبناء الإداري والتنظيمي للجامعة ومنها الافتقار إلى كل من التكامل بين أنشطة الجامعة المرتبطة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم التنظيمي، والتدريب المرتبط بإدارة المعرفة، وفهم إدارة المعرفة بشكل صحيح، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المعوقات المتعلقة بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، ومنها أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليس لديهم



الوقت الكافي لإدارة المعرفة، كما أن الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة، والإدراك غير الكافي لمفهومها ومحتواها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الحلول لتطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بمصر منها العمل على تحديد نموذج موحد، تلتزم به الجامعات المصرية لتطبيق إدارة المعرفة، وإنشاء مركز (جهة) مستقل بكل جامعة يتولى مهام الإشراف والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة بالجامعات.

#### الدراسات الأجنبية:

إلى جانب الدراسات المحلية والعربية السابقة التي تناولت موضوع معوقات إدارة المعرفة في التعليم العالي (الجامعات) فهناك عديد من الدراسات الأجنبية، التي أشارت نتائجها إلى وجود عديد من تلك المعوقات منها دراسة مافوداز ونقولوب (Mavodaz&ngulube, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى وجود عدد من المعوقات التي تحول دون فعالية أو نجاح إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، منها وجود ضعف في فهم آليات إستراتيجيات إدارة المعرفة، وحاجة مؤسسات التعليم العالي بولاية نيويورك إلى تطوير سياساتها فيما يتعلق بالآليات الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعرفة والتعاون، والحاجة إلى تمكين العاملين من استخدام المعرفة وإدارتها بالشكل الذي يرضي ويلبي احتياجاتهم. كما أظهرت نتائج دراسة شوميت (Chumjit, 2012) إلى وجود مجموعة أخرى من المعوقات التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، ومنها بعض أعضاء هيئة التدريس لا يرغبون في مشاركة معارفهم إذا لم يكن لديهم مشكلة في عملهم، كما لا يرغبون في تدوين الملاحظات الأمر الذي يؤثر على استخدام إدارة المعرفة، أيضاً من تلك المعوقات مشكلات عبء العمل وضيق الوقت في استخدام تقنيات إدارة المعرفة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود عديد من العوامل للتغلب على تلك المعوقات والمساهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات، ومن بينها الوعي بأهمية إدارة المعرفة، والحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى برامج التدريب، والتوعية بأهمية دور القيادة في نجاح إدارة المعرفة. فيما أشارت نتائج دراسة بيسوسنقبتا (Basu&Sengupta, 2007) إلى وجود عديد من العوامل التي تسهم في نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في الكلية، ومنها البنية التحتية من مرافق ومباني وتجهيزات ومعدات وغيرها للكلية، والثقافة التنظيمية للإدارة الجامعية، بالإضافة إلى الدوافع والحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، وموقف الإدارة العليا الداعم لتطبيقات إدارة المعرفة، إلى جانب دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح للمنظمة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من اختيار الدراسات التي تتفق مع موضوع الدراسة الحالية (معوقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة) إلا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فعلى الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول نوع الدراسة (الدراسة الوصفية)، ومنهج الدراسة (المنهج الوصفي)، إلا أن مدخل أو أسلوب المنهج الوصفي في الدراسة الحالية (المسحي) قد اختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من الصقري وفهد (2017) والشمري وغربي (2013) واللتين

اعتمدتا على المدخل التحليلي، بينما هناك دراسات أخرى اعتمدت على مناهج وصفية نوعية مثل دراسة كل من مافودازونقولوب (Mavodaz&ngulube, 2013)، ودراسة شوميت (Chumjit, 2012)، ودراسة بيسوسنقبتا (Basu&Sengupta, 2007) والتي اعتمدت على المنهج الوصفي النوعي، كما أن هناك دراسة أخرى اعتمدت على منهج البحث المكتبي وهي دراسة إسماعيل وعمار (2012)، ونظراً لتشابه نوع ومنهج الدراسة (الوصفي) سواء التحليلي أو المسحي أو النوعي، فإن غالبية الدراسات اعتمدت على أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات باستثناء دراسة إسماعيل وعمار (2012) والتي اعتمدت على استمارة الاستقصاء، ودراسة كل من شوميت (Chumjit, 2012)، ودراسة بيسوسنقبتا (Basu&Sengupta, 2007) اللتين اعتمدتا على أداة المقابلة، هذا إلى جانب أن دراسة مافوداز ونقولوب (Mavodaz&ngulube, 2013) قد اعتمدت على أداة الملاحظة المباشرة إلى جانب الاستبانة. أما فيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة بشكل عام وهو الجامعات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس)، إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة عينة الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية تشمل عينتها كافة أعضاء هيئة التدريس، سواء من يشغل منصب قيادي أم لا، بينما دراسة الخضيري وإبراهيم (2016)، والهادي وشرف (2015) وشرف وطلال (2014)، واللاتي اختارت جميعهن فقط القيادات الأكاديمية والإدارية، كما أن دراسة شوميت (Chumjit, 2012) اختارت إلى جانب أعضاء هيئة التدريس الموظفين الإداريين بالجامعة.

ويتضح من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتميز باقتصارها على الجامعات الحكومية دون غيرها من مؤسسات التعليم العالي، كما أن الدراسة الحالية تحاول التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لإدارة المعرفة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، كما أن الدراسة الحالية سعت إلى استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية بالجامعات الحكومية السعودية، في حين اعتمدت الدراسات السابقة على استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس مع الموظفين، أو القيادات الإدارية بشكل منفرد.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية:

**منهج الدراسة:** إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي تم الاستعانة به في الدراسة، ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول (معوقات تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية) تُعد من الدراسات الوصفية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فإنها ستعتمد على المنهج الوصفي المسحي.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** يشمل مجتمع الدراسة الجامعات الحكومية السعودية البالغ عددها (29) كلية، والمنشرة في كافة أنحاء مناطق المملكة، ونظراً لاتساع النطاق الجغرافي للمجتمع وصعوبة تطبيقه على كافة مفردات مجتمع الدراسة البالغ عدده (51225) عضو هيئة تدريس الجامعات الحكومية، فقد تم اختيار (6)

جامعات حكومية لتمثل مجتمع الدراسة، وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل، جامعة الملك خالد، جامعة نجران، وجامعة تبوك، وجامعة طيبة) وبعد توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً عبر الحسابات الإلكترونية للجامعات المختارة بلغ حجم العينة (358) مفردة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، وبلغت الاستجابة (95.7%)، كما يوضح الجدول (1) توزيع مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على الجامعات

الجامعات	الأعداد	النسبة المئوية	العينة وفقاً للمعادلة	العينة من الجامعات وفقاً لنسبة كل جامعة من إجمالي الجامعات
الملك سعود	4984	35.3	358	126
الملك فيصل	1568	11.1	358	40
الملك خالد	2791	19.8	358	71
نجران	1174	8.3	358	30
تبوك	1256	8.9	358	32
طيبة	2330	16.5	358	59
المجموع	14103	100.0	-	358

المصدر: وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (2018) (<https://departments.moe.gov.sa>)  
**خصائص أفراد عينة الدراسة:** يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الرتبة العلمية، الوظيفة الحالية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
<b>الرتبة العلمية</b>		
أستاذ مشارك	186	52.0
أستاذ مساعد	103	28.8
أستاذ	69	19.2
<b>الوظيفة الحالية</b>		
عضو هيئة تدريس	270	75.4
وظيفة قيادية بالكلية	88	24.6
<b>الإجمالي</b>	<b>358</b>	<b>100.0</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن هناك (186) من أفراد الدراسة بنسبة (52.0%) رتبهم العلمية أستاذ مشارك، في حين أن هناك (103) عضو هيئة تدريس بنسبة (28.8%) رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وهناك (69) عضو هيئة تدريس بنسبة (19.2%) رتبهم العلمية أستاذ. وفيما يتعلق بالوظيفة الحالية، فإن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة وظيفتهم الحالية عضو هيئة تدريس بتكرار (270) فرد بنسبة (75.4%)، في حين أن هناك (88) فرد بنسبة (24.6%) وظيفتهم الحالية قيادي بالجامعة.

**أداة الدراسة:** تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتناول البيانات الأولية والمتمثلة في: الرتبة العلمية، الوظيفة الحالية، أما القسم الثاني فيتكون من (62) عبارة مقسمة على محورين: يتناول المحور الأول: المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية والإدارية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وهي مقسمة على ثلاثة محاور فرعية (المعوقات الإدارية (14) عبارة، المعوقات البشرية (14) عبارة، المعوقات التقنية (14) عبارة)، أما المحور الثاني: فيتناول سبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية والإدارية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، ويتكون من (20) عبارة. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت (الخماسي)، وهو يتكون من خمس استجابات تتمثل في (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، غير موافق)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك أضيفت هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	غير موافق
5.0 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

**صدق أداة الدراسة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام (الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي)، وذلك كما يلي:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة؛ تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

**صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (35) عضو هيئة تدريس بمختلف الجامعات، وعلى بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية

والإدارية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية) بالدرجة الكلية لكل محور

المعوقات التقنية		المعوقات البشرية		المعوقات الإدارية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.794	1	**0.712	1	**0.770	1
**0.805	2	**0.791	2	**0.820	2
**0.771	3	**0.823	3	**0.805	3
**0.762	4	**0.747	4	**0.819	4
**0.709	5	**0.774	5	**0.811	5
**0.861	6	**0.700	6	**0.822	6
**0.715	7	**0.736	7	**0.829	7
**0.716	8	**0.732	8	**0.564	8
**0.806	9	**0.725	9	**0.835	9
**0.826	10	**0.773	10	**0.838	10
**0.865	11	**0.642	11	**0.862	11
**0.820	12	**0.799	12	**0.864	12
**0.782	13	**0.767	13	**0.804	13
**0.817	14	**0.801	14	**0.813	14

\*\* دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية

والإدارية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.862	المعوقات الإدارية
**0.837	المعوقات البشرية
**0.845	المعوقات التقنية

\*\* دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور

(سبل التغلب على المعوقات) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.801	15	**0.839	8	**0.805	1
**0.787	16	**0.885	9	**0.892	2
**0.845	17	**0.868	10	**0.809	3
**0.836	18	**0.851	11	**0.835	4
**0.739	19	**0.826	12	**0.843	5
**0.845	20	**0.852	13	**0.864	6
-	-	**0.796	14	**0.885	7

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع عبارات المحور دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمحور ما بين (0.739 ، 0.892)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1415هـ: ص430)، وقد قام الباحث بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم (7) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المعوقات الإدارية	14	0.867
2	المعوقات البشرية	14	0.857
3	المعوقات التقنية	14	0.866
4	الدرجة الكلية لمحور المعوقات	42	0.884
	سبل التغلب على المعوقات	20	0.877
	الثبات الكلي	62	0.885

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.885) وهي درجة ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) يوضح المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات

السعودية

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
5	غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة.	33	9.2	110	30.7	104	29.1	96	26.8	15	4.2	3.14	1.05	1
1	الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لعملية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.	32	8.9	120	33.5	93	26.0	93	26.0	20	5.6	3.14	1.08	2
12	ضعف القدرة على قياس العوائد المادية لتطبيق إدارة المعرفة.	22	6.1	116	32.4	112	31.3	98	27.4	10	2.8	3.12	0.97	3
7	ندرة القيادات الجامعية المتخصصة في مجال إدارة المعرفة.	26	7.3	101	28.2	130	36.3	86	24.0	15	4.2	3.10	0.99	4
14	الإخفاق في الشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن الاستفادة منها في اكتساب المعرفة وتبادلها.	44	12.3	78	21.8	108	30.2	107	29.9	21	5.9	3.05	1.12	5
11	تدنى مستوى الاتصال بين الكلية والجامعة لتبادل المعرفة والخبرات.	22	6.1	103	28.8	115	32.1	103	28.8	15	4.2	3.04	1.00	6
9	مقاومة بعض العاملين بالجامعة للتغيير مما يحد من قدرتها على تبني مفهوم إدارة المعرفة.	29	8.1	97	27.1	103	28.8	114	31.8	15	4.2	3.03	1.04	7
3	ضعف اهتمام إدارة الجامعة بإنتاج المعرفة وتطويرها للمساعدة في العمليات الإدارية.	28	7.8	108	30.2	84	23.5	123	34.4	15	4.2	3.03	1.06	8
10	غياب التنسيق بين العمادات والكليات والإدارات بالجامعة في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.	32	8.9	95	26.5	103	28.8	108	30.2	20	5.6	3.03	1.07	9
13	الإفراط في المركزية الإدارية بإدارة الجامعة.	39	10.9	87	24.3	99	27.7	98	27.4	35	9.8	2.99	1.16	10
4	ضعف استفادة إدارة الجامعة مما هو متاح من معارف وخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس بها.	21	5.9	95	26.5	104	29.1	123	34.4	15	4.2	2.96	1.01	11
6	تمسك إدارة الجامعة بالإجراءات الروتينية المعقدة.	28	7.8	81	22.6	105	29.3	134	37.4	10	2.8	2.95	1.01	12
8	وجود جهة مستقلة تشرف على تطبيق إدارة المعرفة.	10	2.8	87	24.3	146	40.8	99	27.7	16	4.5	2.93	0.90	13
2	الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتماشى مع إدارة المعرفة.	17	4.7	83	23.2	110	30.7	128	35.8	20	5.6	2.86	0.99	14
-	المتوسط الحسابي العام											<b>3.03</b>	<b>0.86</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ (3.03) بانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعايير الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.05)، يليها العبارة رقم (1) والتي تنص على (الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لعملية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.08)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (2) وهي (الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتماشى مع إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.99).

**السؤال الثاني: ما المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (9) يوضح المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية**

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق		المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	النسبة المئوية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	غياب الحوافز المادية التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة.	39	10.9	134	37.4	124	34.6	56	15.6	5	1.4	3.41	0.93	1
11	غياب برامج التدريب التأهيلية لاستخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.	39	10.9	129	36.0	108	30.2	67	18.7	15	4.2	3.31	1.03	2
3	الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.	33	9.2	98	27.4	146	40.8	76	21.2	5	1.4	3.22	0.93	3
4	تدني مستوى مهارات العاملين في مجال إدارة المعرفة.	21	5.9	110	30.7	151	42.2	71	19.8	5	1.4	3.20	0.87	4
10	تدني مستوى إتقان اللغة الانجليزية لتسهيل الوصول للمعرفة وتبادل الخبرات في مجال إدارة المعرفة.	33	9.2	115	32.1	118	33.0	71	19.8	21	5.9	3.19	1.04	5
7	قلة استقطاب الجامعة للكفاءات البشرية المتميزة في مجال إدارة المعرفة.	22	6.1	114	31.8	121	33.8	96	26.8	5	1.4	3.15	0.93	6
12	ضبابية مفهوم إدارة المعرفة لدى منسوبي الجامعة.	40	11.2	91	25.4	115	32.1	102	28.5	10	2.8	3.14	1.04	7
2	ضعف مهارات القيادات الخاصة باستخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.	26	7.3	96	26.8	144	40.2	81	22.6	11	3.1	3.13	0.95	8
5	ترجع قناعة العاملين بأهمية إدارة المعرفة.	11	3.1	116	32.4	144	40.2	77	21.5	10	2.8	3.11	0.87	9
13	غياب رغبة أعضاء هيئة التدريس في مشاركة معارفهم وخبراتهم في مجال إدارة المعرفة.	34	9.5	85	23.7	137	38.3	87	24.3	15	4.2	3.10	1.01	10
9	غياب ثقافة العمل الجماعي (فريق العمل).	16	4.5	101	28.2	138	38.5	87	24.3	16	4.5	3.04	0.94	11
8	نقص مستوى التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.	16	4.5	94	26.3	130	36.3	113	31.6	5	1.4	3.01	0.90	12
14	قلة تفاعل الطلاب بالجامعة مع وسائط نقل المعرفة.	34	9.5	66	18.4	137	38.3	105	29.3	16	4.5	2.99	1.02	13
6	غياب تأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة.	28	7.8	72	20.1	135	37.7	107	29.9	16	4.5	2.97	1.00	14



م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
-	المتوسط الحسابي العام	3.14	0.77								

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ (3.14) بانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعينات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث جاءت العبارة رقم (1) وهي (غياب الحوافز المادية التي تشجع العاملين بالجامعة على صناعة المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.93)، يليها العبارة رقم (11) وهي (غياب برامج التدريب التأهيلية لاستخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.03)، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (6) وهي (غياب تأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.0).

**السؤال الثالث: ما المعينات التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على المعينات التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (10) يوضح المعينات التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية**

م	العبارات	درجة الموافقة									
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
5	غياب تنظيم دورات تدريبية للعاملين في الإدارة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.	38	10.6	130	36.3	118	33.0	62	17.3	10	2.8
6	قلة الاستفادة من الإمكانيات التقنية المتوفرة في الجامعة لإدارة المعرفة.	32	8.9	98	27.4	171	47.8	52	14.5	5	1.4
11	قلة نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بمجال إدارة المعرفة.	32	8.9	110	30.7	144	40.2	67	18.7	5	1.4
12	غياب الأبحاث والدراسات العلمية المساهمة في تطوير تقنيات إدارة المعرفة.	32	8.9	109	30.4	144	40.2	68	19.0	5	1.4
13	نقص الدعم المالي المخصص لتطبيق أساليب إدارة المعرفة في الجامعة.	38	10.6	103	28.8	123	34.4	89	24.9	5	1.4

م	العبارات	درجة الموافقة										التباين	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
8	غياب فريق فني مجهز للتعامل مع الأعطال المتوقعة في التقنيات المرتبطة بإدارة المعرفة.	32	8.9	97	27.1	150	41.9	68	19.0	11	3.1	0.95	6	3.20
9	نقص كفاية البيانات والمعلومات التي تصل للجامعة سواء من وزارة التعليم أو المصادر الرسمية الأخرى.	26	7.3	104	29.1	135	37.7	88	24.6	5	1.4	0.93	7	3.16
10	ضعف توظيف التكنولوجيا في عمليات الأششفة والتصنيف واستخراج المعلومات من الجامعة.	27	7.5	113	31.6	108	30.2	100	27.9	10	2.8	0.98	8	3.13
4	تدني مستوى المهارات لدى العاملين في إدارة الجامعة في استخدام تقنيات إدارة المعرفة.	32	8.9	94	26.3	135	37.7	82	22.9	15	4.2	1.00	9	3.13
1	ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات داخل الجامعة في مجال حفظ المعلومات ونشرها.	22	6.1	103	28.8	133	37.2	90	25.1	10	2.8	0.94	10	3.10
14	الاعتماد على المعاملات الورقية في كثير من المكاتبات بين الأقسام الإدارية بالجامعة.	49	13.7	72	20.1	133	37.2	73	20.4	31	8.7	1.04	11	3.10
2	صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة.	17	4.7	99	27.7	153	42.7	79	22.1	10	2.8	0.89	12	3.09
7	رداءة مستوى الشبكات الداخلية وشبكة الإنترنت داخل عمادات وإدارات وكليات الجامعة وأقسامها.	32	8.9	76	21.2	128	35.8	112	31.3	10	2.8	1.00	13	3.02
3	احتكار المعلومات لدى الإدارة العليا يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الإدارية الأخرى.	22	6.1	83	23.2	135	37.7	108	30.2	10	2.8	0.95	14	3.00
-	المتوسط الحسابي العام											0.80	-	3.17

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ (3.17) بانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعايير التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث جاءت العبارة رقم (5) وهي (غياب تنظيم دورات تدريبية للعاملين في الإدارة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.98)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (6) وهي (قلة الاستفادة من الإمكانيات التقنية المتوفرة في الجامعة لإدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.87)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (3) وهي (احتكار المعلومات لدى الإدارة العليا، يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الإدارية الأخرى) بمتوسط حسابي (3.0) وانحراف معياري (0.95).

ومن خلال العرض السابق للمعيار التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، نجدها جاءت على النحو التالي:

**جدول رقم (11) للمعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية**

م	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	المعوقات التقنية	3.17	0.80	1
2	المعوقات البشرية	3.14	0.77	2
1	المعوقات الإدارية	3.03	0.86	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.11	0.77	-

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ (3.11) بانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على للمعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث تأتي المعوقات التقنية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.17) وبانحراف معياري (0.80)، يليها المعوقات البشرية بمتوسط حسابي عام (3.14) وبانحراف معياري (0.77)، وفي الأخير تأتي المعوقات الإدارية كأقل المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، بمتوسط حسابي عام (3.11) وبانحراف معياري (0.77)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أروى الزامل (2017م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة بكلية العلوم الاجتماعية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصقري وفهد (2017م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري وجمال (2017م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طيبة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العمري وجمال (2017م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طيبة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحضيبي وإبراهيم (2016م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مقابلة، منصور (2016م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الطائف، فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهادي، شرف (2015م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على وجود معوقات تحد من التطبيق الفاعل لإدارة المعرفة بالجامعة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شريف، طلال (2014م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إسماعيل، عمار (2012م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .

**السؤال الرابع: ما سُبُل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للتعرف على سُبُل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (12) يوضح سُبُل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية**

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تنظيم دورات تدريبية يقوم عليها متخصصين في إدارة المعرفة بالجامعة.	101	28.2	154	43.0	87	24.3	16	4.5	0	0.0	3.95	0.84	1
3	صرف حوافز مالية للعمادات والكليات والإدارات والأقسام الملتزمة بتطبيق إدارة المعرفة.	86	24.0	153	42.7	104	29.1	15	4.2	0	0.0	3.87	0.83	2
6	توفير الدعم المالي الكافي لشراء الأجهزة والأنوات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.	76	21.2	154	43.0	108	30.2	20	5.6	0	0.0	3.80	0.84	3
5	توفير مخصصات مالية كافية لشراء برامج حديثة في مجال إدارة المعرفة.	76	21.2	153	42.7	109	30.4	20	5.6	0	0.0	3.80	0.96	4
2	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بمعارفهم وخبراتهم في إدارة المعرفة.	65	18.2	162	45.3	121	33.8	10	2.8	0	0.0	3.79	0.77	5
12	وضع خطة إستراتيجية محددة داخل إدارة الجامعة لتطبيق إدارة المعرفة.	75	20.9	143	39.9	120	33.5	20	5.6	0	0.0	3.76	0.84	6
4	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المعرفة وتبادلها مع الجامعات الأخرى.	85	23.7	128	35.8	119	33.2	26	7.3	0	0.0	3.76	0.90	7
14	الإطلاع على التجارب والخبرات المميزة في إدارة المعرفة.	54	15.1	170	47.5	109	30.4	25	7.0	0	0.0	3.71	0.81	8
10	عقد ندوات ومؤتمرات داخل الجامعة للتعريف بأهمية وأساليب تطبيق إدارة المعرفة.	85	23.7	107	29.9	140	39.1	26	7.3	0	0.0	3.70	0.91	9
8	فتح قنوات اتصال مع المؤسسات المجتمعية لتبادل الخبرات في مجال إدارة المعرفة.	81	22.6	107	29.9	144	40.2	26	7.3	0	0.0	3.68	0.90	10
11	تشجيع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا على إقامة المشاريع البحثية في مجال المعرفة.	70	19.6	138	38.5	115	32.1	35	9.8	0	0.0	3.68	0.99	11
13	استقطاب الخبرات العلمية في مجال المعرفة.	48	13.4	171	47.8	113	31.6	26	7.3	0	0.0	3.67	0.80	12
9	إقامة مشروعات مشتركة بين الجامعة والمنظمات الرائدة في مجال إنتاج المعرفة.	71	19.8	117	32.7	144	40.2	26	7.3	0	0.0	3.65	0.88	13
7	تفعيل الشراكة الجادة مع المؤسسات التعليمية المماثلة والجامعات في مجال المعرفة.	71	19.8	107	29.9	160	44.7	20	5.6	0	0.0	3.64	0.86	14
19	تحسين مستوى الشبكات الداخلية والاتصالات داخل	64	17.9	134	37.4	130	36.3	15	4.2	15	4.2	3.61	0.97	15

م	العبارات	درجة الموافقة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		غير موافق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	العمادات والكليات والإدارات والأقسام بالجامعة.													
20	عقد اتفاقيات مع شركات القطاع الخاص المتميزة في دعم وصيانة برامج إدارة المعرفة.	59	16.5	128	35.8	146	40.8	20	5.6	5	1.4	3.60	0.88	16
17	تحسين كفاءة مصادر المعرفة بالجامعة من خلال توفير بنية معلوماتية دقيقة.	54	15.1	144	40.2	125	34.9	30	8.4	5	1.4	3.59	0.89	17
18	تمكين العاملين بإدارة الجامعة من استخدام المعرفة وإدارتها بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم في العمل.	54	15.1	143	39.9	125	34.9	21	5.9	15	4.2	3.56	0.96	18
15	إلزام العمادات والكليات والإدارات والأقسام بوقت مخصص للمشاركة وممارسة المعرفة ضمن جدول ساعات العمل الرسمية بالجامعة.	65	18.2	106	29.6	130	36.3	52	14.5	5	1.4	3.49	0.99	19
16	وضع جهة إدارية مستقلة من الخبرات والكفاءات في المعرفة لمراقبة تطبيق إدارة المعرفة.	64	17.9	107	29.9	137	38.3	40	11.2	10	2.8	3.49	1.03	20
-	المتوسط الحسابي العام											3.69	0.73	-

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام للمحور يبلغ (3.69) بانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على سُبل التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، حيث جاءت العبارة رقم (1) وهي (تنظيم دورات تدريبية يقوم عليها متخصصين في إدارة المعرفة بالجامعة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.84)، يليها العبارة رقم (3) وهي (صرف حوافز مالية للعمادات والكليات والإدارات والأقسام الملزمة بتطبيق إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.83)، وفي الآخر تأتي العبارة رقم (16) وهي (وضع جهة إدارية مستقلة من الخبرات والكفاءات في المعرفة لمراقبة تطبيق إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.03).

#### خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

أولاً: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

1. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وفي مقدمة تلك المعوقات (غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، وكذلك الانتقال إلى الوقت الكافي للتخطيط لعملية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، إضافة إلى ضعف القدرة على قياس العوائد المادية لتطبيق إدارة المعرفة، وندرة القيادات الجامعية المتخصصة في مجال إدارة المعرفة).
2. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وفي مقدمة تلك المعوقات (غياب

الحوافز المادية التي تشجع العاملين بالكلية على صناعة المعرفة، وكذلك غياب برامج التدريب التأهيلية لاستخدام تقنيات إدارة المعرفة وأساليبها، إضافة إلى الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة، وتدني مستوى مهارات العاملين في مجال إدارة المعرفة).

3. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعايير التقنية التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، وفي مقدمة تلك المعايير (غياب تنظيم دورات تدريبية للعاملين في الإدارة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة، وكذلك قلة الاستفادة من الإمكانيات التقنية المتوفرة في الجامعة لإدارة المعرفة، إضافة إلى قلة نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بمجال إدارة المعرفة، وغياب الأبحاث والدراسات العلمية المساهمة في تطوير تقنيات إدارة المعرفة).

4. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على للمعايير التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية الحكومية، حيث تأتي المعايير التقنية بالمرتبة الأولى، يليها المعايير البشرية، وفي الأخير تأتي المعايير الإدارية كأقل المعايير التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية.

5. إن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على سُبُل التغلب على المعايير التي تواجه تطبيق القيادات الجامعية لمدخل إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية السعودية، ومن أبرز تلك السُبُل (تنظيم دورات تدريبية يقوم عليها متخصصين في إدارة المعرفة بالكلية، وكذلك صرف حوافز مالية للأقسام والإدارات الملتزمة بتطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى توفير الدعم المالي الكافي لشراء الأجهزة والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتوفير مخصصات مالية كافية لشراء برامج حديثة في مجال إدارة المعرفة).

**ثانياً: توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة، بما يُعزز من قدرتهم على تحقيق أهداف تلك الإدارة بالجامعة.
2. الإعداد الجيد للقيادات الجامعية والعاملين في مجال إدارة المعرفة، وذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المختصة بذلك.
3. التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة ممن لديهم القدرة على استخدام تقنيات وأساليب إدارة المعرفة.
4. الاختيار الجيد لأعضاء فريق إدارة المعرفة، ممن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لصناعة المعرفة وتعزيز تطبيقها بالجامعة.
5. نشر وتوظيف المعارف الناتجة عن المشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بمجال إدارة المعرفة.
6. زيادة الأبحاث والدراسات العلمية بالجامعة والخاصة بتطوير تقنيات إدارة المعرفة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ابن منظور ، محمد (2009). **لسان العرب**. تحقيق ياسر سليمان أبو شادي ومجدي فتحي السيد. القاهرة: دار التوفيقية للتراث.
- أروى الزامل (2017). **معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**. مجلة المعرفة التربوية. مصر، 5 (10)، صص 1-65.
- إسماعيل، عمار (2012). **معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن)**. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي بكلية التربية النوعية جامعة المنصور، إبريل 2012م، مصر، صص 85-105.
- الببلاوي، حسن (2007). **إدارة المعرفة في التعليم**. القاهرة: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- بدير، جمال (2010). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**. عمان: دار كنوز المعرفة العالمية للنشر والتوزيع.
- البطاينة، محمد؛ والمشاقبة، زياد (2010). **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- البناء، حسين؛ والخفاجي، عباس (2015). **إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة**. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- بوران، سمية (2016). **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**. عمان: الكتاب الأكاديمي.
- الجاموس، عبدالرحمن (2013). **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر؛ والمعاني، أحمد؛ والصالح، أسماء (2011). **إدارة المعرفة**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جرجس، جرجس (2005). **معجم المصطلحات التربوية والتعليم عربي - إنجليزي - فرنسي - إنجليزي**. (ط2). بيروت: دار النهضة العربية.
- حرب، محمد (2013). **تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة لتحقيق التميز في البحث التربوي**. مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية بجامعة الزقازيق. مصر، (79)، صص 139-228.
- الحسيني، عبدالحسن (2010). **على دروب النجاح من الجامعة إلى سوق العمل**. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الحضبي، إبراهيم (2016). **واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم**. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. مصر، 1 (168)، صص 721-748.
- شحاتة، حسن؛ والنجار، زينت؛ وعمار، حامد (2003). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية: عربي - إنجليزي، إنجليزي - عربي**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- شريف، طلال (2014). **واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها: دراسة تطبيقية على جامعات أم القرى، الملك عبدالعزيز، الطائف، الباحة**. مجلة عالم التربية - المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد

البشرية. مصر، 15 (46)، 130-15.

الشمري، غربي (2013). واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود. السعودية، 25 (3)، 724-703.

الصاوي، ياسر (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

الصقري، فهد (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - رابطة التربويين العرب. مصر، (91)، 528-503.

الطاهر، أسماهان (2012). إدارة المعرفة. عمان: دار وائل للنشر.

علي، أسامة (2013). إدارة المعرفة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

العمرى، جمال (2017). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الأردنية. الأردن، (44)، 111-95.

القطارنة، زياد (2011). إدارة المعرفة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

القهوي، ليث (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. فلسطين، 30 (5)، 1005-983.

محمد، فتحي (2017). إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية الطريق إلى التميز. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

مقابلة، منصور (2016). إدارة المعرفة بجامعة الطائف ومتطلبات تطويرها: دراسة ميدانية.

المليجي، رضا (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

المهيرات، بسام (2011). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار جليس الزمان.

الميع، هويدا (2018). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك: دراسة تحليلية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. الأردن، (25)، 120-93.

الهادي، شرف (2015). تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم. السعودية، 8 (3)، 843-747.

همشري، عمر (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عون، وفاء (2015). واقع تطبيق إدارة المعرفة في برنامج التعليم الموازي بكلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية - معهد الملك سلمان

للدراسات والخدمات الاستشارية. السعودية، (7)، 217-169.

وزارة التعليم (2018). إحصاءات التعليم العالي المملكة العربية السعودية 2017-2018م. تم الاسترجاع من موقع: <https://departments.moe.gov.sa/PlanningDevelopment/RelatedDepartments/Educationstatisticscenter/EducationDetailedReports/Pages/default.aspx>

ياسين، سعد (2016). إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم - التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Brewer, P; Brewer, K (2010). Knowledge Management Human Resource Management and Higher Education; A Theoretical Model. **JOURNAL of Education for**



- Business.** 6 (85), P.P 330–335.
- Duffy. (2000). Knowledge Management In Small Enterprise. **The Electronic Library.** 6 (18), p.p 201–228.
- Mecha, Ezi; Desai, Mayur; Richard, Thomas (2009). Knowledge Management Analysis ; A Case Study. **College Student Journal.** 4 (43), ERICO 1463934.
- Nurluoz, O; Birol, C (2011). The Impact of Knowledge Management and Technology; An Analysis of Administrative Behaviours. **The Turkish Online Journal of Educational Technology.** (10), P.P 202–208.
- Mavodaz, J &Ngulube, P (2013). Knowledge Management Practices at An Institution of Higher Learning; Original Research. **South African Journal of Information Management.** 15 (1), P.P 1–8.
- Chumjit, S.(2012). Knowledge Management In Higher Education In Thailand. Ph.D. Thesis, (Published research). University of Texas. Arlington.
- Basu, B. &Sengupta, K. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School. **The Electronic Journal of Knowledge Management.** 5(3), P.P 273 – 282