

## مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة

د. منصور بن نايف العتيبي

قسم التربية وعلم النفس

كلية التربية، جامعة نجران

Mansour1386@hotmail.com

## مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة

د. منصور بن نايف العتيبي

قسم التربية وعلم النفس  
كلية التربية، جامعة نجران

### الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة بلغت (١١٣) من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن عمداء الكليات ووكلائهم يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، في حين أن رؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الإدارات يمتلكون مفاهيم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعض مفاهيم إدارة المعرفة لصالح العمداء ووكلائهم ولصالح حملة مؤهل الدكتوراه، وأوصت الدراسة بضرورة أن تضع جامعة نجران خطة توعوية لتنشيط وتدريب منسوبيها في مجال إدارة المعرفة وكذلك تشجيع عمليات توليد المعرفة واكتسابها واستثمارها، واقترحت الدراسة إجراء دراسات أخرى حول مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة لبعض مفاهيم إدارة المعرفة ومدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية الأخرى لبعض مفاهيم ومقومات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القيادات الأكاديمية، القيادات الإدارية، مفاهيم.

## The Extent to which Academic and Administrative Leaderships in Najran University, Saudi Arabia have some of the Concepts of Knowledge Management

Dr. Mansour N. Al-Otaibi

College of Education  
Najran University

### Abstract

This study aimed at recognizing the extent to which the academic and administrative leaders at Najran University had certain concepts of knowledge management. To achieve this, the researcher used the analytic descriptive approach and survey. The survey contained ten concepts, and every concept had four options; one was true and three were false. The assessment tool has been verified for reliability, validity. The sample contained 113 members of academic and administrative leaders. Results found that deans of colleges and vice-deans had higher concepts of knowledge management, while heads of academic departments and the administrators had moderate ones. There were significant differences for the deans, vice deans and PhD holders. The study recommended that Najran University should set up a plan for training and orienting its personnel in the field of knowledge management. The University should also encourage the processes of generating, acquiring and investing knowledge. The study suggested that many studies should be carried out on the extent of having the concepts of knowledge management by staff and students. Further studies should be done on this issue for the academic and administrative leaders of other Saudi Universities.

**Keywords:** knowledge management, academic leaderships, administrative leaderships, concepts.

## مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة

د. منصور بن نايف العتيبي

قسم التربية وعلم النفس  
كلية التربية، جامعة نجران

### مقدمة :

تتسارع التطورات المعرفية باستمرار في شتى المجالات الحياتية، مما يتطلب من الجامعات أن تواكب هذا التسارع، وتكون مشاركة بفعالية في إحداث التغيير الإيجابي، حيث أوضح السكران (٢٠١٣، ص: ١٩٠) أن حجم المعرفة الإنسانية تضاعف عدة مرات كما وكيفاً خلال العقود القليلة الماضية، وأصبحت المعرفة من أهم الموارد التي تمكن الأفراد من إحداث التقدم، وأصبح يقاس تقدم الأمم على أساس امتلاكها وإنتاجها للمعرفة.

ولهذا تعد الإدارة الفاعلة هدفاً استراتيجياً للمؤسسات الراغبة في الإبداع والابتكار وفي الوقت ذاته أداة للحصول على الميزة التنافسية محلياً وعالمياً، ولأن إدارة المعرفة أسلوب إداري يسهم في زيادة الفعالية الفردية والكفاءة المؤسسية، وقوة القيادة تمثل فيما تملكه من معارف ومعلومات متنوعة. وبالتالي فإن قوة المؤسسة هي بقدر توافر القيادات ذات المعرفة النوعية، التي تفصل في نجاح أي مؤسسة أو فشلها. (آل زاهر والقحطاني، ١٤٣٠هـ)، ولذلك تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً كبيراً بإدارة المعرفة ومن ضمنها جامعة نجران التي تمثلت رؤيتها في "ريادة في التعليم والتعلم وخدمة المجتمع ومشاركة فاعلة في بناء مجتمع العلم والمعرفة"، إذا في ظل الكم المزدحم من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية يقع على عاتق منظومة التعليم مسؤولية ابتكار وتوليد وإيجاد المعرفة المتجددة (البلاوي وحسين، ٢٠٠٦)، ولذلك لا بد أن يدرك القادة الأكاديميون والإداريون أهمية إدارة المعرفة. وفي الوقت ذاته يملكون أدوات ابتكارها وتقويمها وتوظيفها (السويدي، ٢٠٠١). فالمعرفة أحد المكونات الجوهرية في القيادة، ولا بد أن يمتلك القائد فهماً خاصاً بمعرفة محددة خاصة، (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٢)، إلا أن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تواجه موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية. (عوض، ٢٠١٢)، مما يظهر قصوراً في إدارة المعرفة في كثير من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات التي تركز على التدريس أكثر

من إنتاج المعرفة، حيث إن معظم الجامعات في الدول العربية هي جامعات تلقينية لم ترق إلى درجة أن تكون جامعات بحثية تنتج المعرفة، (مزريق، ٢٠١١)، وعلى الرغم من اهتمام الدول المتقدمة ومنظمتها بإدارة المعرفة فإن المملكة العربية السعودية لا زالت دون المأمول في الاهتمام بإدارة المعرفة نظرياً وتطبيقياً في منظماتها ومؤسساتها المختلفة (المطلق، ٢٠١٠)، ونظراً لأهمية إدارة المعرفة فقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع، حيث أجرى تقي (١٩٩٦) دراسة حول نقل المعرفة الإدارية للدول النامية من خلال ما تم اكتسابه من قبل الدارسين والباحثين والقياديين الذين درسوا في الدول المتقدمة، وطبقت الدراسة على (١٨٠) مديراً في قطاعات مختلفة بدولة الكويت، وتوصلت إلى وجود عدد من الفوائد البيئية والتنظيمية التي يمكن الحصول عليها من توظيف المعرفة الإدارية المكتسبة من الدول الأكثر تقدماً. وأجرى ذياب وجمال الدين (٢٠٠٤) دراسة حول الجامعة ومجتمع المعرفة التحدي والاستجابة، بهدف التعرف على خصائص مجتمع المعرفة والنظام التعليمي المطلوب لإعداده، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول تحديد مفهوم إدارة المعرفة ومسايرة التجديدات التي تحدث في مجال النشر العلمي بكل انعكاساتها على طبيعة المعرفة. وقام عبدالغفور (٢٠٠٨) بدراسة حول مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت على عينة بلغت (١٣٤) عضو هيئة تدريس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي جاءت على المستوى المؤسسي بدرجة متوسطة، أما على مستوى عضو هيئة التدريس فجاءت بدرجة قوية. وأجرت دلال الزعبي (٢٠٠٨) دراسة حول توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وطبقت على عينة بلغت (١٥٧) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة كان بدرجة أعلى من المتوسط، في حين أن درجة الممارسة كانت بدرجة متوسطة. وأجرى الكبيسي (٢٠٠٩) دراسة وصفية حول إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموح والتحديات، بهدف تعميق الفهم بإدارة المعرفة وأهميتها ومهامها ومبرراتها وأنواعها وأهم الصعوبات التي تواجه المنظمات في تطبيقها، ومن أهم نتائجها أن المعرفة العلمية والعملية وطرائق توليدها وإدارتها أصبحت اليوم متاحة للجميع وفي الوقت نفسه ليست قابلة للتعميم والنقل والتقليد. وأجرى الخشالي (٢٠٠٩) دراسة حول إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي وهي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، بهدف التعرف على تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي من خلال ثلاثة عناصر قياسية هي امتلاك المعرفة ونشر المعرفة

والاستجابة للمعرفة، وطبقت على (٢٦٤) عاملاً، ومن أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة ووجود تأثير معنوي لعناصر وإدارة المعرفة في أداء العاملين. وأجرى محمد (٢٠٠٩) دراسة حول أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على (١٣٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت لعدد من النتائج أهمها أن رؤساء الأقسام عندما يؤدون مسؤولياتهم كإداريين أو كقادة لا يحققون ولا يضعون في اعتبارهم عمليات المعرفة ولا يؤدون مسؤوليات دورهم كعلماء وباحثين أصحاب مدرسة علمية تترجم خبراتهم البحثية وجهودهم العلمية لتنفيذ وتطوير الأداء العلمي والإنتاج الفكري داخل الأقسام. وأجرى المطلق (٢٠١٠) دراسة حول مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة حائل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) عضو هيئة تدريس، وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: أن أهم مبررات تطبيق إدارة المعرفة هي: تحقق معايير الجودة الشاملة والعمل على تطوير القدرات والمهارات لدى العاملين بالجامعة، في حين أن أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة هي: إيجاد قاعدة معلومات حديثة تخدم حاجات الجامعة وإيجاد نظام تحفيز عال لاستقطاب الكفاءات المتميزة وتنمية الوعي بمفهوم إدارة المعرفة. وأجرى الذبياني (٢٠١٢) دراسة حول دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وطبقت الدراسة على (٢٥١) عضو هيئة تدريس، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك فجوة رقمية واضحة بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية في إدارة المعرفة وأن التقدم الاجتماعي والاقتصادي يتحقق من خلال إنتاج ونشر المعرفة وأن هناك ارتباط وثيق بين التحول نحو مجتمع المعرفة وتطبيق مبادئ الديمقراطية في المجتمع. وأجرت وفاء عوض (٢٠١٢) دراسة حول متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية، وكان من أهم النتائج أن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وأنه يمكن التمييز بين أربعة مداخل لإدارة المعرفة هي: الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإداري. وأجرى (Rowlry, 2000) دراسة حول جاهزية التعليم العالي لإدارة المعرفة بالمملكة المتحدة وتحديد عدد من الأنظمة والإجراءات والمشاريع المتنوعة التي تسهم في إدارة المعرفة مثل المكتبات والإلكترونيات المتخصصة والبريد الإلكتروني، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة تتطلب تغييراً جوهرياً في الثقافة التنظيمية والقيم والهياكل الإدارية وأنظمة الحوافز. وقام كوكس (Coukos, 2003) بدراسة حول إدارة المعرفة

في الجامعات البحثية، ركزت على عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة هي التوليد والتدوين والنقل، في حين أن أهم الاستراتيجيات هي القياس والثقافة والتقنية والقيادة وأن الجامعات بحاجة للقيام بعمليات إدارية وبحثية من أجل استثمار الموارد والفرص المتاحة. وأجرى كل من (2004 GLoet & Terzioviski) دراسة حول العلاقة بين إدارة المعرفة وتقنية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج إدارة المعرفة المستند إلى تقنية المعلومات (IT) وإدارة الموارد البشرية (HRM) يمكن الاعتماد عليه في قياس العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والأداء الابتكاري ومن هنا تسعى المنظمات للتوصل إلى مدخل متكامل لإدارة المعرفة من أجل مضاعفة الأداء الابتكاري والحصول على الميزة التنافسية. وأجرى (Hoffman et al., 2005) دراسة حول رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري يكمل الآخر ويطوره، فكلهما يساهم في تفوق المنظمة. وأجرى (BLEiklie, 2005) دراسة حول تنظيم التعليم العالي في ضوء مجتمع المعرفة، وطبقت في أمريكا الشمالية وبعض البلدان الأوروبية، وذلك بهدف التعرف على التكامل بين مؤسسات التعلم العالي في أمريكا وأوروبا ومدى تحقيقها التخصص الوظيفي المطلوب، وأن المحاولات المعرفية التي تمت في مجال إدماج نظم التعليم العالي قد تؤثر على العلاقة بين المؤسسات في ضوء مفاهيم التعليم. وأجرى (Safstrom, 2005) دراسة حول مجتمع المعرفة الأوروبي وتراجع سيطرة الدولة على التعليم: السويد كدراسة حالة، وذلك من أجل معرفة العلاقة بين التعليم والدولة وعلاقة ذلك بمصطلحات من ضمنها مجتمع المعرفة، وأن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تطبيق لمبادئ الديمقراطية.

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة المعرفة جذبت الباحثين في أماكن متنوعة من العالم وفي أزمنة مختلفة، مما يدل على أهمية الموضوع وتجده، وأن تلك الدراسات تناولت مبررات ومتطلبات وتوظيف إدارة المعرفة، وكذلك تناولت مدى جاهزية الجامعات لإدارة المعرفة، وبناء مجتمع معرفي، وأيضاً تناولت دور إدارة المعرفة في تطوير المنظمات وأثرها في الأداء التنظيمي وأساليب نقل المعرفة للدول النامية، وتنمية رأس المال المعرفي، وعلاقة إدارة المعرفة ببعض التغييرات، ولكن أي من تلك الدراسات لم تتناول مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية لمفاهيم إدارة المعرفة، رغم أن المميزين من هؤلاء القيادات يجب أن يسعون لحل المشكلات بأساليب إدارية معرفية حديثة ويحركون العاملين على مختلف فئاتهم نحو تحقيق الأهداف النوعية بأساليب علمية، وهذا ما تنفرد به هذه الدراسة التي وإن تشابهت مع تلك

الدراسات في بحث موضوع إدارة المعرفة في التعليم الجامعي، ولكنها تختلف عنها في أنها تبحث عن مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية لبعض مفاهيم إدارة المعرفة لكونهم يمثلون العنصر الحاسم في إبداع المعرفة أو جلبها من الثقافات والمجتمعات الأخرى، من أجل توظيفها واستثمارها في تطوير الأفراد والمؤسسات، وكذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المكان (جامعة نجران)، وفي نوعية العينة ممثلة في القيادتين الأكاديمية والإدارية بالجامعة.

ولهذا نبعت فكرة إجراء هذه الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة من أجل تحديد جوانب القوة والقصور، والعمل على بلورة توصيات ومقترحات تسهم بمشيئة الله في زيادة فعالية وكفاءة جامعة نجران بمجال إدارة المعرفة.

### مشكلة الدراسة :

رغم التطور الفكري والمعرفي في شتى الحقول المعرفية، إلا أن هناك قصوراً في الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة واستثمارها في عدة مجالات، حيث أوضح الخشالي (٢٠٠٩، ص:٤٦) أنه بالرغم من التطور الذي حصل في الجوانب النظرية لإدارة المعرفة إلا أن الحاجة ملحة للمزيد من البحث والتحقيق لتقديم الأفكار والنماذج لإثراء الجانب النظري والتطبيقي لهذا المفهوم، وأن المشكلة تكمن في كيفية إدارة المنظمات للمعرفة، والإفادة منها في تحسين أدائها، وجامعة نجران رغم أن رؤيتها أكدت على العلم والمعرفة إلا أن الحراك الثقافي والأكاديمي والإداري داخل الجامعة لا يتناسب مع أهمية إدارة المعرفة (جامعة نجران، التقرير السنوي، ١٤٣٤هـ)، وقد يعود ذلك لقلة امتلاك بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لمفاهيم إدارة المعرفة، مما يؤثر سلباً على الحراك الفكري بأنواعه المختلفة في مجال إدارة المعرفة وتوظيفها، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١- ما درجة امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة؟.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران (العمداء ووكلائهم، رؤساء الأقسام العلمية، مديري الإدارات) لبعض مفاهيم إدارة المعرفة؟.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير فما دون)؟.



### أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:
- 1- التعرف على مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة.
  - 2- التعرف على الفروق في مدى امتلاك مفاهيم إدارة المعرفة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية تعزى لمتغيري (طبيعة العمل، المؤهل العلمي).
  - 3- تقديم توصيات من خلال نتائج الدراسة لتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية من امتلاك مفاهيم إدارة المعرفة بجامعة نجران.

### أهمية الدراسة :

تحتاج الجامعات لتوازر قيادات أكاديمية وإدارية تمتلك المعرفة وتستطيع إدارتها بفعالية وكفاءة، لأن المعرفة أصبحت أداة جوهرية في تطوير البرامج وتوجيهها نحو التميز، ولذلك تهتم الجامعات الرائدة بإدارة المعرفة لما في ذلك من عوائد مباشرة وغير مباشرة على الجوانب الأكاديمية والإدارية، وتؤكد بعض الدراسات أن مدخل إدارة المعرفة يحقق عدداً من الفوائد منها: تطوير المنظمات وتمييزها، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحقيق الإبداع، سرعة الاستجابة، زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، إيجاد مصادر للتمويل الذاتي، الربط بين النظرية والتطبيق، تحقيق مفهوم الجامعة المنتجة. (إسماعيل، ٢٠١٢)، لذا اتخذت الجامعات العديد من المبادرات لتطبيق إدارة المعرفة على اعتبار أنها مورد استثماري، وسلعة استراتيجية (البربري، ٢٠١١)، ويؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران في مجال إبداع وجلب المعرفة وتنقيتها واستثمارها، من خلال التثقيف النوعي والتطوير المهني، من أجل تطوير الخطط والبرامج التعليمية بما يلبي متطلبات الاعتمادات الأكاديمية والتنمية الوطنية، ويسهم في تفعيل المجالات الإدارية بالجامعة لكي تؤدي دورها الريادي في إدارة منشآت الجامعة وخدمة المجتمع.

### حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على معرفة مدى امتلاك القيادتين الأكاديمية "العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام العلمية"، والإدارية "مديري الإدارات" بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٤-١٤٣٥هـ.

### المصطلحات الإجرائية للدراسة :

**المعرفة :** هي امتلاك القدرات الفكرية والمعلومات النوعية والبيانات الإحصائية التي تسهم في الوصول للريادة.

**إدارة المعرفة :** هي القدرة على إبداع الأفكار الجديدة أو استقطابها وتقويمها وتنقيتها وتوظيفها بما يخدم المؤسسة.

**مفاهيم إدارة المعرفة :** هي مجموعة من الأفكار الإدارية الإبداعية التي تتكامل لتوضح كينونة إدارة المعرفة، وقد حددها الباحث في هذه الدراسة بعشرة مفاهيم وردت في بعض الأدبيات وتم تحكيمها وهي (بتصرف):

**مفهوم المعرفة :** يقصد به تنظيم الأفكار بما لا يتعارض مع السياسات. الذبياني(٢٠١٢، ص:١٦٤).

- **جوهر المعرفة :** يعني الاستثمار في أصول المعرفة. ياسين (٢٠٠٧، ص:٥٢).
- **تصنيف المعرفة :** يشمل مجالي المعرفة: الضمنية والظاهرة. نور الدين(٢٠١٠، ص:١٢).
- **نوع المعرفة :** هي مجموعة الأفكار والأسس والبيانات والمعلومات المكونة للمعارف. (الباحث).
- **تركيز المعرفة :** يقصد به تبني البحوث العلمية في التطوير المؤسسي. (الباحث).
- **قوة المعرفة :** أي استخدام المعرفة في قياس الكفاءة. الكبسي (٢٠٠٩، ص:٥٦١).
- **طبيعة المعرفة :** أي المزج بين القواعد العامة والأفكار والإجراءات والبيانات والمعلومات. (العلي وآخرون، ٢٠٠٦، ص:٢٦).
- **مكونات المعرفة :** يقصد بها استثمار المعرفة الإدارية لرفع الفعالية القيادية. الوقداني (٢٠١٠، ص:٣١).
- **مجتمع المعرفة :** يقصد به الأفراد المبتكرون لمعارف جديدة في العمل. المطلق(١٤٣٢هـ، ص:٧٧).
- **مستثمرو المعرفة :** هم الأفراد المتميزون في الطلب على مخرجات المعرفة. (الباحث).

### أدبيات الدراسة :

**إدارة المعرفة :** تمثل إدارة المعرفة تحولاً فكرياً في علم الإدارة كونها تجمع بين الإبداع الفكري والمهارة في جلب معارف من ثقافات أخرى، واستثمارها بالشكل الصحيح، حيث عرف محمد (٢٠٠٩، ص:٧٦٧) إدارة المعرفة بأنها: إطار متكامل من الأنشطة والممارسات التي تساعد الجامعات على ابتكار واكتساب وتحسين استعمال كافة أنواع المعرفة أو رأس المال الفكري،

في حين يعرف الشمري (١٤٣٠هـ) إدارة المعرفة بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحصيل المعرفة واكتسابها من المصادر المتنوعة وتنقيتها ونقلها واستخدامها واستثمارها لخدمة وتطوير المنظمة ككل" ص:٨، ويرى الباحث أنه رغم الاختلاف في تعريف إدارة المعرفة من باحث لآخر، إلا أن هناك اتفاقاً على المرتكزات الأساسية لهذا النمط من الإدارة كالتجميع والتصنيف والتوثيق للمعلومات بشتى أنواعها والقيام بمجموعة من الممارسات والأنشطة التي تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للمعلومات والمعارف، وعليه فإن جوهر إدارة المعرفة هو المهارة الاستثمارية في امتلاك ما توصل إليه الآخرون والقدرة على الإضافة الفكرية والعلمية والمعرفية في شتى المجالات مع توظيفها بالشكل الصحيح في خدمة التطوير المهني والمؤسسي.

**مبادئ إدارة المعرفة:** تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ التي توضح بشكل أكبر مقومات هذا النوع من الإدارة، منها:

- ١- أن إدارة المعرفة عملية مكلفة لأن ذلك يتضمن ابتكار المعرفة وتدريب الموظفين، وبالتالي تتطلب سرعة إيجاد الحلول نظراً للتفاعل بين الإنسان والتقنية.
- ٢- أن لإدارة المعرفة مضموناً سياسياً، وأن لها مرجعية فكرية وسياسية، لأن المعرفة تعد قوة، ومن مظاهر القوة ابتكار السياسات، وبالتالي تتطلب وجود مديرين للموارد الرئيسية للعمل.
- ٣- أن إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية أي تقوم معظم المؤسسات بتوفير المعرفة التي يحتاجها طالبو الخدمة. (البلابي وحسين، ٢٠٠٦).

وفي تصور آخر يرى أن مبادئ إدارة المعرفة هي:

- أ- أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة لتحقيق أكبر عائد ممكن، وأن الحلول التي تقدم يجب أن تتبلور في توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية.
- ب- أن إدارة المعرفة تتكامل مع السياسة نتيجة للتحويل الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل، وبالتالي هي ظاهرة معقدة لأنها معطى متعدد الأبعاد وعميق المحتوى، وبالتالي فإن المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها. (ياسين، ٢٠٠٧).

ويضيف الباحث أن من مبادئ إدارة المعرفة ما يأتي:

- التنوع في المقومات والأهداف والآليات، فكل مجال معرفي مقوماته الفكرية والعلمية والعملية والمهارية التي يستند إليها وأهدافه التي يسعى لتحقيقها وآليات الوصول لتلك الأهداف.
- التحول الجذري المستمر في النوع والكم المعرفي نظراً للتحويلات العلمية الهائلة في الفكر والاكتشافات، مما يتطلب التفاعل الإيجابي مع هذه التحويلات.

**متطلبات إدارة المعرفة :** يوجد العديد من المتطلبات لإدارة المعرفة، منها ما يأتي:

- ١- توفير البنية التحتية اللازمة، ووجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، لكي يطلق الأفراد إبداعاتهم، مع تركيز المنظمة على الثقافة التشاركية من خلال اتباع التسامح والتمكين.
- ٢- توفير الموارد البشرية اللازمة التي تتولى مسؤولية قيادة الأنشطة المختلفة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، وتغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة.
- ٣- توافر ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها والتشارك فيها، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة. (الملكاوي، ٢٠٠٧).
- ويضيف الباحث لما سبق أن من متطلبات إدارة المعرفة ما يأتي:
- وجود إدارة مستقلة بالمنظمة لإدارة المعرفة، من أجل توحيد وتوجيه الجهود وتفعيل الأداء وبلورة خطط استراتيجية لإدارة المعرفة على مستوى المنظمة.
- نشر ثقافة المعرفة في أوساط العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.
- تدريب العاملين على أساليب إبداع المعرفة ووسائل جذبها وتنقيتها وتوظيفها.
- بلورة آلية لتحفيز المتميزين في إنتاج المعرفة والفاعلين في جلبها واستثمارها.

### عمليات إدارة المعرفة :

تمر إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات الوظيفية التي تتكامل لتكوّن معرفة يمكن استثمارها، ولا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين حول نوعية وعدد وتسلسل عمليات إدارة المعرفة، وقد يعود ذلك للاختلاف على تعريف إدارة المعرفة والمجالات التي يمكن أن تطبق فيها، حيث يمكن الدمج بين ما أورده كل من العلي وآخرين (٢٠٠٦، ص: ٢٨-٤٥) ونور الدين (٢٠١٠، ص: ٩١) والمطلق (١٤٣٢هـ، ص: ٥١-٥٤) من أن عمليات إدارة المعرفة هي:

- ١- **تشخيص المعرفة :** تحتوي هذه العملية على تحديد طبيعة المعرفة المتوافرة داخل المنظمة وتحديد الأفراد المتميزين في امتلاك المعرفة وتحديد الفجوة بين المعرفة الداخلية والخارجية.
- ٢- **اكتساب المعرفة :** تتضمن هذه العملية جلب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية والعمل على تشجيع عمليات ودمج المعارف مع بعضها وربطها بخبرات العنصر البشري، والعمل على توظيفها.
- ٣- **توليد المعرفة :** تتمثل هذه العملية في إبداع معارف جديدة من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي وإيجاد الحلول الجديدة للمشكلات بصورة ابتكارية مستمرة.

- ٤- **تهذيب المعرفة**: تتضمن هذه العملية عزل المعرفة المفيدة عن المعرفة غير المفيدة، ووضع معايير دقيقة تساعد المنظمة في الحكم على صلاحية المعرفة.
- ٥- **حفظ المعرفة**: تتمثل هذه العملية في الاحتفاظ بالموارد المعرفية التي تمتلكها المنظمة وتنظيم وسائل حفظها وآليات صيانتها وأساليب استرجاعها، وذلك من خلال حفظ الوثائق وفهرستها وإنشاء قواعد البيانات الإلكترونية.
- ٦- **تطوير المعرفة**: تتضمن هذه العملية زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة من أجل الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز جدارتها التنظيمية.
- ٧- **نشر المعرفة**: تتمثل هذه العملية في توفير وسائل مناسبة لتوزيع المعرفة داخل المنظمة أو خارجها وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.
- ٨- **استثمار المعرفة**: تعني هذه العملية تطبيق وتوظيف المعرفة، والعمل على تسويقها واستثمارها في حل المشكلات وفي العمليات الاستراتيجية للجودة وفي دعم وترشيد صنع القرارات داخل المنظمة.
- ٩- **المنفعة**: تتضمن هذه العملية دعم ثقافة المشاركة واستخدام جميع معلومات ومعارف المنظمة كوسيلة لدعم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- بينما أورد نجم (٢٠٠٨، ص: ٩٧-٩٨) عدة تصنيفات لعمليات إدارة المعرفة، يمكن اختصارها فيما يلي:
- ١- **تصنيف (توربان وزملاؤه Turban et al):**
١. إنشاء المعرفة الجديدة. ٢. الحصول على المعرفة. ٣. تنقيح المعرفة.
  ٤. خزن المعرفة. ٥. إدارة المعرفة. ٦. نشر المعرفة.
- ب- **تصنيف (لاودون ولاودون Laudon & Laudon):**
١. الحصول على المعرفة وترميزها. ٢. إنشاء المعرفة.
  ٣. تقاسم المعرفة. ٤. توزيع ونشر المعرفة.
- ج- **تصنيف (ديفيد سكايرم D. Skyrme):**
١. إنشاء المعرفة. ٢. تحديد المعرفة. ٣. تجميع المعرفة. ٤. تنظيم المعرفة.
  ٥. تقاسم المعرفة. ٦. التعلم بالمعرفة. ٧. تطبيق المعرفة. ٨. استغلال المعرفة.
  ٩. حماية حقوق الملكية الفكرية. ١٠. تقييم المعرفة.
- د- **تصنيف (مارك دوديسون):**
١. تحديد المعرفة. ٢. اكتساب المعرفة. ٣. توليد المعرفة. ٤. التحقق من صلاحية المعرفة.
  ٥. نشر المعرفة. ٦. تجسيد المعرفة أي تحويلها إلى قيمة. ٧. تحقيق المعرفة.
  ٨. استغلال المعرفة.

بينما يرى الباحث بأن للمعرفة نوعين هما: المعرفة المنتجة، والمعرفة المكتسبة، وأن عمليات إدارة كل نوع كما يلي:

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة المنتجة :

يقصد بالمعرفة المنتجة تلك التي تأتي من خلال إبداع الأفراد وابتكار المجموعات داخل المنظمة، وبناء عليه فإن عمليات إدارتها كالتالي:

١- إقرار تنظيم لحماية الملكية الفكرية: يتطلب الأمر بالجامعات وغيرها إعداد دليل معتمد للملكية الفكرية يحفظ للمبدعين حقوقهم ويشجعهم على الاستمرار في توليد الأفكار وابتكار المنتجات المعرفية التي تؤدي إلى براءات اختراع وإلى الوصول للاقتصاد المعرفي.

٢- تشكيل فرق عمل لتوليد الأفكار المعرفية المبدعة: يجب على الجامعات التي تسعى للريادة والتميز والمنافسة أن تشكل فرق عمل تمثل مجموعات تركيز من القادرين على إبداع الأفكار وتوليدها لكون الفكرة الإبداعية تأتي أحياناً وليدة اللحظة وربما فكرة غير إبداعية من فرد في المجموعة أوقدت فكرة إبداعية متميزة من فرد آخر، ورب مجموعة من الأفكار عند تلاقيها مع بعضها ولدت فكرة إبداعية تحدث تحولاً في المنظمة.

٣- تصنيف الأفكار المعرفية الإبداعية: عندما تتولد الأفكار المعرفية يتم تصنيفها حسب المجالات وآليات توظيفها وفقاً لقواعد معرفية تتناسب مع المعارف المتميزة.

٤- تصميم حاضنات للمعرفة: يمثل وجود حاضنات معرفية بالجامعات أمراً مهماً نظراً لأهمية الحاضنة في تجميع الأفكار المعرفية الإبداعية وتمييزها وتسهيل توظيفها على المستوى المؤسسي.

٥- استثمار المعرفة: يمثل الاستثمار جوهر المعرفة وقلبها النابض ولهذا لا بد من توجيه الأفراد والمؤسسات ومراكز التطوير نحو الحاضنات للإفادة من المعرفة المتوافرة واستثمارها في الاقتصاد المعرفي والإنتاج والتصدير وحل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التقويم المعرفي: لا بد أن يتم لعمليات الاستثمار مراجعة هادفة وقياس معرفي متنوع من أجل إصدار الحكم على الجدوى الفكرية والاقتصادية للمعرفة المستثمرة لاتخاذ قرار حول الاستمرار أو التعديل أو التوقف.

#### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة المكتسبة :

يقصد بالمعرفة المكتسبة تلك التي تجلب من خارج المنظمة، بما في ذلك المعارف التي تجلب من دول وثقافات أخرى، وعليه فإن عمليات إدارتها كالتالي:

أ- تحديد الاحتياجات المعرفية: نظرا للتكاليف الباهظة لجلب المعرفة لابد أن تحدد المنظمة احتياجاتها من المعارف لكي تجلب ما يلبي متطلباتها أو ينمي مواردها أو يحقق لها قيماً مضافة.

ب- جلب المعرفة: يتم في ضوء الاحتياجات المؤسسية الاستفادة من خبرات الآخرين وإبداعاتهم وجلب المعرفة وفقاً لقوانين حماية الملكية الفكرية وأخلاقيات المهن المختلفة.

ج- تنقية المعرفة: ليس كل المعارف المستوردة قابلة للتطبيق في البيئات الأخرى، وقد تتضمن بعض المعارف ما يتنافى مع الشريعة الإسلامية، ولهذا لابد من فرز ما يتم جلبه من معارف في ضوء الضوابط الشرعية والأعراف الاجتماعية والأخلاقيات العلمية.

د- التوظيف المعرفي: عندما تتم تنقية المعارف المستوردة من الشوائب الفكرية والمحظورات الشرعية والأخلاقية، يتم توظيف المعرفة في المجال المناسب من أجل تطوير المجال وتنمية المنظمة.

هـ - التقييم المعرفي: عندما يتم توظيف المعرفة يتبعه عمليات قياس معرفية من أجل إصدار الحكم على نتائج التوظيف للوصول إلى قرار حول الاستمرار في الاستثمار والتوظيف أو التعديل أو التوقف.

#### أبعاد إدارة المعرفة:

تختلف أبعاد إدارة المعرفة باختلاف مداخل المعرفة وباختلاف التوجهات الفكرية للباحثين والمتقنين، حيث أشار نور الدين (٢٠١٠، ص: ٧٩-٨٠) إلى أن أبعاد إدارة المعرفة هي:

١- البعد التكنولوجي: يتمثل هذا البعد في محركات البحث وقواعد بيانات رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تقنية.

٢- البعد التنظيمي: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

٣- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وتأسيس ثقافة اجتماعية تنظيمية داعمة.

في حين أوضح أحمد (٢٠٠٩، ص: ٩٦-١٠١) أن لمجتمع المعرفة (إدارة المعرفة) أربعة أبعاد هي: البعد الاجتماعي: يتمثل هذا البعد في سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع والمطالبة بتوفير الوسائل والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف ومعدل التجدد.

**البعد الثقافي:** يتمثل هذا البعد في إعطاء أهمية خاصة للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص.

**البعد الاقتصادي:** تعد المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة الرئيسة والمصدر الأساس للقيمة المضافة وإيجاد فرص العمل وترشيد الاقتصاد.

**البعد التقني:** يتمثل هذا البعد في إنشاء وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة والاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية.

يتضح من تصنيف أبعاد المعرفة السابقة أنها متقاربة من باحث لآخر، ومن كاتب لغيره، وأنها أقرب إلى المصادر (مصدر تكنولوجي، مصدر تنظيمي مصدر اجتماعي، مصدر اقتصادي، وهكذا)، ولهذا يرى الباحث أن أبعاد إدارة المعرفة هي:

**البعد المفهومي:** تختلف المعارف في مفهومها من ثقافة لأخرى، وبالتالي تختلف من حيث قوتها العلمية وقيمتها المضافة. ولهذا فإن الفكرة عندما يتم تقويمها تصنف بأنها فكرة معرفية أو غير معرفية، إذ الأبد من التحديد المفهومي للمعرفة من حيث جوهرها ونوعها وقوتها وطبيعتها ومكوناتها المختلفة ونوعية الأفراد القائمين عليها ومستثمريها ونحو ذلك.

**البعد العلمي:** يتمثل هذا البعد في بلورة المعرفة بأساليب علمية صحيحة وليست مجرد آراء فردية أو مؤسسية تتلاشى مع التقويم المعرفي والتوظيف المؤسسي.

**البعد الأخلاقي:** يتمثل هذا البعد في مدى توافر القيم الأخلاقية في المعرفة مثل: حقوق الإنسان، بما في ذلك حماية المستهلك مادياً ومعنوياً، وحقوق الملكية الفكرية للآخرين واحترام الثقافات الأخرى.

### فوائد إدارة المعرفة :

تتعدد فوائد إدارة المعرفة على المستويين الفردي والمؤسسي وعليه لا يمكن حصر تلك الفوائد لكونها متباينة ومتطورة ومتغيرة بتغير المجال والزمان والمكان، حيث أوضح العلي وآخرون (٢٠٠٦، ص: ٢٧٦-٢٨٢) أن لإدارة المعرفة فوائد عدة، يمكن توضيحها كما يأتي:

### أثر إدارة المعرفة على العاملين :

أ- توسيع الخبرات لدى العاملين وزيادة الريح والفوائد، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، وتهيئتهم للتعامل الإيجابي مع المتغيرات.

ب- مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم المختلفة.



### أثر إدارة المعرفة على العمليات الإدارية:

- أ- تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والعلاقات العامة.
- ب- تحسين معايير الفعالية والكفاءة والابتكار ونحو ذلك.

### أثر إدارة المعرفة على المنتج:

- أ- إيجاد منتجات ذات قيمة مضافة كعمليات التحسين في المدخلات والعمليات والمخرجات.
- ب- تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة المتوافرة.

### أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي:

- أ- لإدارة المعرفة آثار مباشرة على الأداء المنظمي من خلال ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح.
  - ب- لإدارة المعرفة آثار غير مباشرة على الأداء المنظمي من خلال زيادة القدرات والجدارات المعرفية ورأس المال المعرفي.
- وأوضح كل من ياسين (٢٠٠٧، ص: ٤٥-٤٦) ونور الدين (٢٠١٠، ص: ٧٧-٧٨) أن من فوائد إدارة المعرفة ما يأتي:

- ١- تنمية المجالات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
  - ٢- توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاكتساب الميزة الاستراتيجية واستثمار الفرص المتاحة.
  - ٣- المساهمة في تفادي عيوب الإدارة لكون إدارة المعرفة تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وترتكز على الإنتاجية والمخرجات أكثر من التركيز على الجهد المبذول.
  - ٤- تحسين صنع واتخاذ القرارات، والتقليل من ازدواجية الجهد والوقت والمال وتجويد الخدمة، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن لإدارة المعرفة عدة فوائد، يمكن أن تفيد منها الجامعات في عدة مجالات منها:

### أولاً: المجال الأكاديمي:

- أ- تطوير البرامج الأكاديمية من خلال جلب المعرفة من البرامج العالمية الأكثر تطوراً.
- ب- تنمية المهارات المعرفية والأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال الاطلاع على خبرات الآخرين المعرفية، وتدريبهم على المستجدات في المجال الأكاديمي.
- ج- الاعتماد الأكاديمي الدولي للبرامج الأكاديمية من خلال تطبيق المعايير المعرفية العالمية.

**ثانياً: المجال الإداري:**

- أ- المساهمة في إعداد الخطط الإدارية على المستوى المؤسسي بأساليب معرفية حديثة بناء على بلورة المعرفة المتميزة، أو جلبها من المؤسسات الرائدة.
- ب- تنظيم حاضنات الأفكار الإبداعية والمشروعات الرائدة لتكون مصدراً حيوياً للبحوث النوعية التي تسهم في حل المشكلات الإدارية بأساليب معرفية أكثر تطوراً.
- ج- مساعدة صناع ومتخذي القرار على تقليل قيمة تكاليف الفرص البديلة وزيادة القيمة المضافة للقرارات المتخذة.
- د- المساهمة في التقليل من الهدر المعلوماتي والجهد البدني مقابل توفير الوقت والمال، لكون المعرفة تصقل القدرات وتتمى المهارات لدى العاملين.

**إجراءات الدراسة****مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والإداريين بجامعة نجران للعام الجامعي ٢٠١٣-٢٠١٤م، وتم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان مجموع العينة التي أعادت الاستبانة هي: (٣٦) عميداً ووكيل عمادة، (٤٠) رؤساء أقسام، (٢٧) قادة إداريون، وكان (٥٧) منهم يحمل مؤهل الدكتوراه، و(٥٦) مؤهلهم ماجستير وما دونه.

**منهج الدراسة وأداتها:**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لدراسة الواقع، وتحليل وتفسير المعلومات للوصول إلى النتائج، كما استخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة المناسبة لهذا النوع من الدراسات في ضوء الأهداف المحددة للدراسة. ومن خلال أدبيات إدارة المعرفة تم بناء الاستبانة التي اشتملت على (١٠) أسئلة (مفاهيم) من نوع الاختيار من متعدد، بحيث تم وضع أربعة خيارات لكل سؤال (مفهوم)، واحد منها صحيح، وثلاثة خاطئة، وقد اعتمدت الدراسة الحكم على مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية لبعض مفاهيم إدارة المعرفة وفقاً للتصنيف الآتي: إذ كان المتوسط أقل من (٢) يكون مدى امتلاك هذا المفهوم ضعيفاً جداً، وإذا كان المتوسط من (٢) إلى أقل من (٤) يكون امتلاك المفهوم بدرجة ضعيفة وإذا كان المتوسط من (٤) إلى أقل من (٦) يكون امتلاك المفهوم بدرجة متوسطة، وإذا كان المتوسط من (٦) إلى أقل من (٨) يكون امتلاك المفهوم بدرجة كبيرة، وإذا كان المتوسط من (٨) إلى (١٠) يكون امتلاك المفهوم بدرجة كبيرة جداً.

## صدق الأداة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في المجال التربوي والإداري بلغ عددهم (٧) جميعهم من أساتذة الجامعات، وتراوحت درجاتهم العلمية ما بين أستاذ وأستاذ مساعد، وكانت ملاحظاتهم طفيفة في تعديل صياغة بعض عبارات الأداة تم أخذها بعين الاعتبار. أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة فقد تم حسابه بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا - كرونباخ، حيث بلغت (٠,٩٠) على الأداة ككل، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به، ومناسب لغرض البحث العلمي.

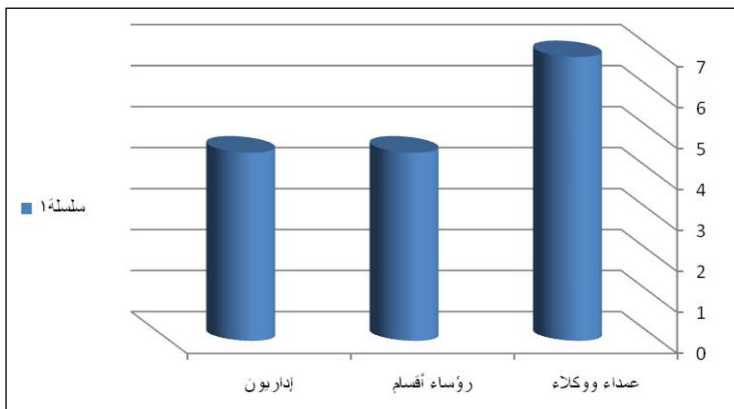
د- فعالية بدائل أسئلة الأداة: للتأكد من أن جميع البدائل لأسئلة الاستبانة فعالة فقد تم تطبيق الاستبانة على (٢٠) من أفراد مجتمع البحث، وتم التأكد من فعالية البدائل وحساب معامل السهولة والصعوبة والتمييز لكافة الأسئلة، وقد اتضح أن المؤشرات تدل على عدم وجود إجابات صحيحة تجذب المستجوبين بقوة.

هـ- التحليلات الإحصائية: استخدمت الدراسة في التحليل الإحصائي: التكرارات، المتوسطات الحسابية واختبار (ت) واختبار تحليل التباين (Anova) واختبار شيفيه (Scheffe).

## نتائج الدراسة

## إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: ما درجة امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة؟ فإن الشكل (١) والجدول (١) يوضحان ذلك:



الشكل (١)

متوسط درجة امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة

جدول (١)  
يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لامتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية  
لبعض مفاهيم إدارة المعرفة: (م: المتوسط، ع: الانحراف المعياري):

ترتيب امتلاك المفاهيم لدى:									م
القادة الإداريين			رؤساء الأقسام			العمداء ووكلائهم			
ع	م	المفهوم	ع	م	المفهوم	ع	م	المفهوم	
٠,٤٥	٧,٨	أنواع المعرفة	٠,٣	٩	مجتمع المعرفة	٠,٢٢	٩,٤	قوة المعرفة	١
٠,٤٢	٧,٣	تركيز المعرفة	٠,٤١	٨	تركيز المعرفة	٠,٢٨	٩,٢	تركيز المعرفة	٢
٠,٥١	٥,٤	مفهوم المعرفة	٠,٤١	٨	قوة المعرفة	٠,٢٢	٨,٩	مجتمع المعرفة	٣
٠,٥١	٥,٤	جوهر المعرفة	٠,٤٥	٧,٢٥	أنواع المعرفة	٠,٤٤	٧,٥	أنواع المعرفة	٤
٠,٢٨	٤,٦	مكونات المعرفة	٠,٥	٥,٣	مفهوم المعرفة	٠,٤٨	٦,٧	مكونات المعرفة	٥
٠,٥١	٤,٦	مجتمع المعرفة	٠,٥١	٥,٥	تصنيف المعرفة	٥,٠	٥,٨	جوهر المعرفة	٦
٠,٥١	٢,٧	مستثمري المعرفة	٠,٨	٤,٧٥	طبيعة المعرفة	٠,٠٥	٥,٨	طبيعة المعرفة	٧
٠,٤٥	٢,٢	تصنيف المعرفة	٠,٥	٤,٢٥	مستثمري المعرفة	٠,٤٨	٥,٦	مستثمري المعرفة	٨
٠,٥١	٠,٨	طبيعة المعرفة	٠,٥	٤	جوهر المعرفة	٠,٥١	٥,٣	مفهوم المعرفة	٩
٠,٤٢	٠,٤٦	قوة المعرفة	٠,٥١	٣,٥	مكونات المعرفة	٠,٥١	٥	تصنيف المعرفة	١٠
	٤,١٣			٥,٩٦			٦,٩٢		

يتضح من الشكل (١) والجدول (١) أن متوسط امتلاك العمداء ووكلائهم بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام (٦,٩٢) وأن امتلاك رؤساء الأقسام لها كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٥,٩٦)، وكذلك القادة الإداريون فإن امتلاكهم لبعض مفاهيم إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٣) وذلك حسب اعتماد الدراسة الحالية لمستوى الدرجات الواردة في منهج الدراسة، وقد يعود ذلك لكون القادة الأكاديميون يمارسون توظيف إدارة المعرفة في مجال عملهم الأكاديمي والإداري أكثر مما يمارسه رؤساء الأقسام والقادة الإداريون، ولعل هذا القصور لدى رؤساء الأقسام والقادة الإداريين يعود لكون إدارة المعرفة لا زالت حديثة التداول وأن الجامعة لم تقم بعمل دورات تدريبية كافية في هذا الجانب، وأن أعلى ثلاثة مفاهيم

يملكها العمداء ووكلائهم هي قوة المعرفة ثم تركيز المعرفة فمجتمع المعرفة، وأقل ثلاثة مفاهيم يملكها العمداء ووكلائهم هي تصنيف المعرفة ثم فهم المعرفة فالاستثمار في المعرفة، وهذا يعطي مؤشراً بأن العمداء ووكلائهم يمارسون المعرفة دون الإدراك الكافي بماهيتها والقدرة على استثمارها، في حين أن أعلى ثلاثة مفاهيم لإدارة المعرفة يملكها رؤساء الأقسام هي مجتمع المعرفة ثم تركيز المعرفة فقوة المعرفة، وأقل ثلاثة مفاهيم يملكها رؤساء الأقسام هي مكونات المعرفة ثم جوهر المعرفة فالاستثمار في المعرفة، ويلاحظ اتفاق رؤساء الأقسام مع العمداء ووكلائهم في امتلاك أعلى ثلاثة مفاهيم لإدارة المعرفة مع الاختلاف في الترتيب، وقد يعود ذلك للتقارب الفكري والعلمي والعملي بين العمداء ووكلائهم ورؤساء الأقسام، أما فيما يتعلق بالقادة الإداريين فإن أعلى ثلاثة مفاهيم لإدارة المعرفة يملكونها هي أنواع المعرفة ثم تركيز المعرفة فمفهوم المعرفة، وأقل ثلاثة مفاهيم يملكها القادة الإداريون هي قوة المعرفة ثم طبيعة المعرفة فتصنيف المعرفة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبدالغفور (٢٠٠٨) في أن درجة مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي جاءت متوسطة على المستوى المؤسسي، وتتفق كذلك مع دراسة محمد (٢٠٠٩) في أن رؤساء الأقسام لا يضعون في اعتبارهم عمليات إدارة المعرفة، وكذلك تتفق مع دراسة الذبياني (٢٠١٢) التي أشارت لوجود فجوة رقمية معرفية واضحة بين الدول المتقدمة والدول النامية، لكن نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بامتلاك إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام والقادة الإداريين تختلف مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠٠٨) في أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي الأردنية كانت أعلى من المتوسط، ولعل ذلك يعود لكون دراسة الزعبي طبقت الاستبانة العادية التي تتم الإجابة عليها بطريقة ليكرت، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس هم من يضعون درجة إدراكهم لإدارة المعرفة إذ قد يشعر الفرد بأنه يدرك إدارة المعرفة، لكنه قد لا يستطيع الإجابة بشكل صحيح، فيما لو سئل عنها كما في أداة هذه الدراسة التي اعتمدت صيغة أربعة خيارات كإجابات متعددة واحدة منها صحيحة وثلاثة خاطئة، وفي هذه الحالة فالصدق في تقدير مدى امتلاك أفراد العينة لإدارة المعرفة سيكون مرتفعاً.

### إجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران (العمداء والوكلاء، رؤساء الأقسام العلمية، القادة الإداريون) لبعض مفاهيم إدارة المعرفة؟ فإن الجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

## جدول (٢)

يوضح الفروق بين متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران (العمداء ووكلائهم، رؤساء الأقسام العلمية، القادة الإداريون) لبعض مفاهيم إدارة المعرفة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
مفهوم المعرفة	بين المجموعات	٠,٠٠٩	٢	٠,٠٠٥	٠,٠١٨	٠,٩٨٢
	داخل المجموعات	٢٨,٠٦	١١٠	٠,٢٥٥		
	المجموع	٢٨,٠٧	١١٢			
جوهر المعرفة	بين المجموعات	٠,٦٥٧	٢	٠,٣٢٩	١,٣٢٥	٠,٢٦٧
	داخل المجموعات	٢٧,٠٩٥	١١٠	٠,٢٤٦		
	المجموع	٢٧,٧٥٢	١١٢			
تصنيف المعرفة	بين المجموعات	١,٨٣٤	٢	٠,٩١٧	٣,٩٩٦	*,٠,٠٢١
	داخل المجموعات	٢٥,٢٤٥	١١٠	٠,٢٣		
	المجموع	٢٧,٠٨٠	١١٢			
أنواع المعرفة	بين المجموعات	١,٢٥٣	٢	٠,٦٢٦	٢,٨٧٥	٠,٠٦١
	داخل المجموعات	٢٣,٩٦٨	١١٠	٠,٢١٨		
	المجموع	٢٥,٢٢١	١١٢			
تركيز المعرفة	بين المجموعات	٠,٢٨٥	٢	٠,١٩٣	١,٣٧٣	٠,٢٥٨
	داخل المجموعات	١٥,٤٢	١١٠	٠,١٤٠		
	المجموع	١٥,٨٠٥	١١٢			
قوة المعرفة	بين المجموعات	٠,٨٧٤	٢	٠,٤٣٧	٢,٠٨٤	*,٠,٠٥٠
	داخل المجموعات	١٥,٥٨٦	١١٠	٠,١٤٢		
	المجموع	١٦,٤٦	١١٢			
طبيعة المعرفة	بين المجموعات	٠,٠٦٨	٢	٠,٠٣٤	٠,١٣٤	٠,٨٧٥
	داخل المجموعات	٢٧,٩١٤	١١٠	٠,٢٥٤		
	المجموع	٢٧,٩٨	١١٢			
مكونات المعرفة	بين المجموعات	٤,٤٢	٢	٢,٢١٢	١٣,٤٦٢	*,٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨,٠٧	١١٠	٠,١٦٤		
	المجموع	٢٢,٤٩	١١٢			
مجتمع المعرفة	بين المجموعات	٤,٧١٧	٢	٢,٣٥٩	١٥,٨٧٣	*,٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٦,٣٤٥	١١٠	٠,١٤٩		
	المجموع	٢١,٠٦٢	١١٢			
مستثمرو المعرفة	بين المجموعات	١,٤٩	٢	٠,٧٤٥	٢,١٥٧	*,٠,٠٤٦
	داخل المجموعات	٢٥,٩٦	١١٠	٠,٢٣٦		
	المجموع	٢٧,٤٥	١١٢			

\* يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

يوضح الجدول رقم (٢) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة في مجالات: مفهوم المعرفة، جوهر المعرفة، أنواع المعرفة، تركيز المعرفة، طبيعة المعرفة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة في مجالات: تصنيف المعرفة، قوة المعرفة، مكونات المعرفة، مجتمع المعرفة، مستثمري المعرفة، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم عمل اختبار Scheffe، كما يلي:

## جدول رقم (٣)

يوضح نتائج اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق في أبعاد الدراسة:

المفهوم	طبيعة العمل	المتوسط	
		العمداء ووكلائهم	رؤساء الأقسام
تصنيف المعرفة	العمداء ووكلائهم	٥	٤,٧٥
	رؤساء الأقسام	٠	٠,٢٥
	القادة الإداريون	٠	٢٠,٥٥
قوة المعرفة	العمداء ووكلائهم	٩,٤	٨
	رؤساء الأقسام	٠	١,٤
	القادة الإداريون	٠	٠
مكونات المعرفة	العمداء ووكلائهم	٦,٧	٣,٥
	رؤساء الأقسام	٠	٣,٢
	القادة الإداريون	٠	٢,٧
مجتمع المعرفة	العمداء ووكلائهم	٨,٩	٩
	رؤساء الأقسام	٠	٠,١
	القادة الإداريون	٠	٤,٤
مستثمرو المعرفة	العمداء ووكلائهم	٥,٦	٤,٢
	رؤساء الأقسام	٠	١,٢
	القادة الإداريون	٠	١,٦

يوضح الجدول رقم (٣) أن مصدر الفروق في المتوسطات هو لصالح العمداء ووكلائهم على حساب رؤساء الأقسام والقادة الإداريين في مفاهيم: تصنيف المعرفة، قوة المعرفة، مكونات المعرفة، مستثمري المعرفة، وقد يعود ذلك لاهتمام العمداء ووكلائهم بهذه المفاهيم لأنهم يمارسونها في عملهم بدرجة أكبر من بقية أفراد العينة، ويرجع السبب في هذا الاهتمام لرغبتهم في تطوير أداء العمادات التي يقومون بإدارتها، ولرغبتهم في متابعة كل جديد في مجال الاختصاص كنوع من الاحتفاظ بمراكزهم القيادية، ولأنه في حالة مناقشة مثل هذه المفاهيم في اللقاءات والاجتماعات الرسمية وعدم قدرتهم على المشاركة الفاعلة فقد يسبب

لهم ذلك حرجاً كبيراً مما يؤثر سلباً على مكانتهم العلمية، لذا فهم يحرصون على امتلاك مثل هذه المفاهيم في إدارة المعرفة. في حين جاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام على حساب العمداء ووكلائهم والقادة الإداريين في مفهوم: مجتمع المعرفة، وقد يكون السبب في ذلك محاولة مجازاة زملائهم في العمل من أعضاء هيئة التدريس، فرئيس القسم يواجه في أثناء عمله الأشخاص من المؤهل نفسه تقريباً من العاملين بالقسم، فلا بد له من السعي للإبداع لإثبات قدرته على قيادة القسم الذي ينتمي إليه، وبالتالي يسعى رئيس القسم لتمثل خصائص مجتمع المعرفة والعمل على إبداع معارف جديدة أو جلبها بهدف إثبات القدرة والكفاءة للحصول على مراكز متقدمة في العمل الإداري.

#### إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة تعزى للمؤهل (دكتوراه، ماجستير فما دون)؟، فإن الجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (٤)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) بين امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة تعزى للمؤهل (دكتوراه، ماجستير فما دون):

مفاهيم إدارة المعرفة	المؤهل	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	ت	مستوى الدلالة
مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة	دكتوراه	٥٧	٦,١٢	١,٥	١١١	٤,٦٥	٠,٠١٢
	ماجستير فما دون	٥٦	٤,٩٧	١,١			

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من لديهم مؤهل الدكتوراه، وقد يعود ذلك لكون حملة الدكتوراه أكثر علماً ومعرفة من أصحاب الماجستير فما دون بأهمية توليد المعرفة واكتسابها واستثمارها، وأيضاً كونهم أكثر إدراكاً لأهمية إدارة المعرفة في التنمية المهنية للأفراد وفي التطوير المؤسسي.



### التوصيات:

يجب على جامعة نجران أن تضع خططاً توعوية لتثقيف منسوبيها في مجال إدارة المعرفة لكي يدركوا أهمية هذا النوع من الإدارة وضرورة معرفة مفاهيمه المتنوعة. يجب على جامعة نجران أن تضع الخطط الاستراتيجية لتدريب القادة الأكاديميين والإداريين على أساليب إدارة المعرفة، مع التركيز على المجالات التالية: طبيعة المعرفة، تصنيف المعرفة، مكونات المعرفة، جوهر المعرفة، مفهوم المعرفة، الاستثمار في المعرفة، قوة المعرفة. ضرورة أن تسعى جامعة نجران لتشجيع عمليات توليد المعرفة واكتسابها واستثمارها، من أجل تنمية مفاهيم واستراتيجيات إدارة المعرفة.

### المقترحات:

- يقترح الباحث بعض الدراسات المكتملة لهذه الدراسة على النحو التالي:
- 1- إجراء دراسة حول مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران لبعض مفاهيم إدارة المعرفة وأثرها على أدائهم.
  - 2- إجراء دراسة حول مدى امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية لبعض مفاهيم ومقومات وآليات إدارة المعرفة.
  - 3- إجراء دراسة حول فوائد إدارة المعرفة على المستويين الأكاديمي والإداري.
  - 4- إجراء دراسة حول أساليب توليد المعرفة وطرق اكتسابها وإدارتها بالجامعات السعودية.

### المراجع

- أحمد، هالة (٢٠٠٩). صنع القرارات الاستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة تعليم الجماهير. ٣٦(٥٦)، ٢١٧-٢٣٩.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر: مدخل القياس المقارن. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية، خلال الفترة من ١١-١٢ مايو ٢٠١٢، بجامعة المنصورة، القاهرة.
- آل زاهر، علي، القحطاني، منصور (١٤٣٠هـ). تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي - جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- البربري، محمد (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية بالمنصورة. ٣(٧٥)، ٤١١-٤٨٠.

- البلاوي، حسين، وحسين، سلامة (٢٠٠٦). إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الدار الصوتية للتربية، المملكة العربية السعودية.
- تقي، عبدالغفور. (١٩٩٦). نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية. مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية. ٨(٢)، ٥١٢-٥٣٦.
- جامعة نجران (١٤٣٤هـ). التقرير السنوي. نجران: المملكة العربية السعودية.
- الخشالي، شاكر (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة. ٢٩(١)، ٤٥-٦٨.
- ديوان الخدمة المدنية (٢٠٠٢). تطوير القيادة، الكويت: دولة الكويت.
- ذياب، مهري، وجمال الدين نجوى (٢٠٠٤). الجامعة ومجتمع المعرفة: التحدي والاستجابة. ورقة عمل قدمت في مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي، خلال الفترة من ٢-٥ مايو ٢٠٠٤م، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الذبياني، محمد (٢٠١٢). دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة كخيار استراتيجي للمملكة العربية السعودية. رسالة الخليج العربي. ١٢٤(١)، ١٥٣-٢٠٠.
- الزعبي، دلال (٢٠٠٨). توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، خلال الفترة من ١١-١٤ أبريل ٢٠٠٨، عمان، الأردن.
- السكران، عبدالله (٢٠١٣). التحولات الأكاديمية المطلوبة في التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة الخليج العربي. ١٢٨(١)، ١٨٥-٢١٩.
- السويدي، جمال (٢٠٠١). القيادة والإدارة في عصر المعلومات. الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- الشمري، تركي (١٤٣٠هـ). إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- عبدالغفور، نضال (٢٠٠٨). مدى مراعاة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. ٥١(١)، ٧٣-١١٨.
- العلي، عبدالستار، وقتديليجي، عامر، والعمري، غسان (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عوض، وفاء (٢٠١٢). متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٩). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات. مجلة الإدارة العامة. ٤٩(٤)، ٥٦١-٦٠٢.

محمد، أشرف (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. ورقة عمل قدمت في المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة- الجودة - الإتاحة - التعلم مدى الحياة ، خلال الفترة من ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩. جامعة القاهرة ، مصر.

مزريق، عاشور (٢٠١١). دور التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة. ورقة عمل قدمت في مؤتمر: الرؤية المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي، إربد، الأردن.

المطلق، تركي (١٤٣٢هـ). إدارة المعرفة. المملكة العربية السعودية: مطبوعات جامعة حائل.

المطلق، تركي (٢٠١٠). مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة حائل. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٦ (١١٤)، ٢٥٧-٣٣٧.

الملكاوي، إبراهيم (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، عبود (٢٠٠٨). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

نورالدين، عصام (٢٠١٠). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الوقداني، عبدالله (٢٠١٠). البيروقراطية وإدارة المعرفة. المملكة العربية السعودية: الرياض، منشورات المجلة العربية.

ياسين، سعد (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

Bleiklie, L. (2005). Organizing higher education in a knowledge society. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 49(12), 31-59.

Coukos, S. (2003). *Knowledge management in research Universities: The processes and strategies*. Paper presented at the American Educational Association, annual meeting, Chicago.

Gloet, M. & Terziovski, M. (2004). Innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.

Hoffman, J. Hoelscher, M. & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge Management and sustained superior Performance. *Journal of knowledge Management*, 9(3), 93-100.

Rowley, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15.

Safstrom, A. (2005). The European knowledge society and the diminishing state control of education: The case of Sweden. *Journal of Education Policy*, 20(5), 583-593.