

واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

إعداد

أ/ عيسى محمد مصيدي الفقيه

واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

أ/ عيسى محمد مصيدي الفقيه

المقدمة:

تُعد المعرفة المورد الأهم من رأس المال متى ما استغلت الاستغلال الصحيح فهي لا تخضع للتناقص بل يسهم الاستخدام الأمثل لها إلى تطوير الأفكار الجديدة وابتكارها. ويواجه العالم بأسره تحولات سريعة، وقوة هائلة في تقنية المعلومات، وأصبح العالم المتقدم يدرك أهمية هذه التحولات المبنية على المعرفة التي أصبحت في القرن الحادي والعشرين تمثل القوة الحقيقية لأي حضارة تريد المنافسة، من خلال إنتاج المعرفة ونشرها، والتحكم بها (الدعليج، ١٤٣٠هـ، ص ٣٣٣).

وتُعد مؤسسات التعليم الجامعي من أهم المؤسسات التي ينبغي أن تتعامل مع المعرفة، وتديرها بفاعلية كبيرة، لكونها تضم صفوة المعرفة، وصناعاتها ومصادر، ومخازنها البشرية، والمادية، فالمعرفة والعلوم التي يضمها أو ينقلها العاملون من قيادة أكاديمية، وأساتذة، وطلاب ومراكز بحوث واستشارات، ومكتبات، وشبكات معلومات، وغيرها، لها قيمة ومردود كبير على بيئة العمل في الجامعة نفسها، وعلى المجتمع ككل متى ما أحسن إدارة تلك المعرفة (الشمري، ١٤٣٤هـ، ص ٣).

ولذا تعد الجامعات من أكثر المؤسسات ملائمة لتبني مدخل إدارة المعرفة، بحكم عملها وطبيعتها ووظائفها، حيث تمتلك الجامعات بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في توافر العناصر البشرية والتقنية، إضافة إلى ما تضمه من تخصصات نظرية وعلمية، وكذلك الإسهام في خدمة المجتمع (العنبي، ١٤٢٧هـ، ص ١٦)، وهذا ما أكدته تقرير اليونسكو (١٩٩٨م، ص ٩٦) من أهمية تعهد الجامعات بتطبيق إدارة المعرفة لما تنطوي عليه من ميزة تنافسية، إضافة إلى أنها تشهد تحديات في مجال المعرفة والمعلومات، ووسائل حفظها، ونشرها، وتطبيقها، والحاجة إلى توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في إدارة المعرفة بشكلٍ فاعلٍ.

ولذا يذكر الثبتي (٢٠٠٠م، ص ٦٧) بأنه ينظر للجامعة كأحد الموارد الأساسية للمعرفة اللازمة للمجتمع، وتلك الموارد لا تقل أهمية عن المصادر

الطبيعية اللازمة لبناء الكيان الاقتصادي، مما يتطلب من الجامعات العمل على تطوير وتنمية البناء المعرفي للمجتمع، وذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وتفعيلها لتعزيز وتنمية الجانب المعرفي والفكري، بما يتناسب مع مكانتها العلمية، ويلبي احتياجات المجتمع المحلية العالمية.

وأكدت خطة التنمية التاسعة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣١هـ) بأن إدارة المعرفة من الممارسات الشائعة عالمياً، ويجب تبنيها وتعزيز اهتمام المواطن بالمعرفة ومصادرها فضلاً عن زيادة الوعي، بأهمية العمل الجماعي، وسيادة روح الفريق الواحد.

مشكلة الدراسة:

تمثل المعرفة وإنتاجها ونشرها وإدارتها في الوقت الحاضر القوة الحقيقية لأي جامعة، وتعتبر الجامعة مورداً معرفياً للمجتمع، حيث تشير (أبو خضير، ٢٠٠٩م، ص ٢) إلى أن المعرفة أصبحت تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

لذا أكدت العديد من الدراسات والبحوث على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لتحسين قدراتها وتطوير أدائها، والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وخفض التكاليف، إضافة إلى تحسين عملية صناعة اتخاذ القرارات، وزيادة الوعي بجميع أنشطة المؤسسة وما يحدث داخلها والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتحقيق الميزة التنافسية وتنمية الإبداع، كدراسة طاشكندي (٢٠٠٧م) والزايدي (٢٠٠٨م) والغامدي (٢٠٠٨م)، وحسين (٢٠١١م).

وبالرغم من أهمية تبني إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، إلا أن المتتبع للدراسات المحلية التي تناولت إدارة المعرفة يجد أنها تشير إلى أن الجامعات السعودية لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، إضافة إلى ضعف تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل واضح، كدراسة العتيبي (١٤٢٧هـ)، كما أشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة الزهراني (١٤١٨هـ) والشايع (٢٠١١م) والفريجي (١٤٣٢هـ) إلى وجود العديد من جوانب القصور في تطبيقات إدارة المعرفة مثل غياب استراتيجيات البحث العلمي والتنسيق بين الجامعات، إضافة

إلى ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف الكفاءة الداخلية والخارجية، وتلبية احتياجات التنمية في المجتمع.

وتُعد جامعة جازان من الجامعات الناشئة التي تطبق إدارة المعرفة لتطوير الأداء، ومواكبة التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن الحاجة ملحة إلى إجراء دراسة علمية لتعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان، والصعوبات التي تواجه تطبيقها، وتقديم المقترحات التي يمكن أن تُسهم في تطبيق إدارة المعرفة وزيادة الوعي بها.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ٢- ما الصعوبات التي تواجه إدارة جامعة جازان في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ٣- ما المقترحات التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكلٍ عامٍ إلى تطوير أداء جامعة جازان لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءةٍ وجودةٍ عالية، كما تهدف إلى:

- ١- تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ٢- الكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارة جامعة جازان في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.
- ٣- تقديم مقترحات تسهم في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- ١- تتناول الدراسة موضوع إدارة المعرفة الذي يُعد من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تبنيها وتطبيقها.

٢- عدم وجود دراسة على حد علم الباحث تناولت جامعة جازان في مجال إدارة المعرفة.

٣- يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية لحقل المعرفة، وأن تفتح الآفاق للباحثين لإجراء دراسات وبحوث أخرى في مجال إدارة المعرفة، وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم الجامعي، وأن تسهم في إثراء المكتبة العربية في هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

١- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية من خلال تعرف مواطن القوة أو الضعف في تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية، والعمل على تعزيز نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف.

٢- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إيجاد حلول لبعض الصعوبات التي تواجه جامعة جازان في تطبيق إدارة المعرفة.

٣- يتوقع أن تقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات للقيادات الأكاديمية بجامعة جازان التي قد تسهم في تطوير واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، وتقديم مقترحات تسهم في تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة:

عرّف المليجي (٢٠١١، ص٧٧) إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من الإجراءات المخططة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الحصول على القيمة، والتقدم من المعرفة المتاحة عن طريق استثمارها في تحقيق النجاح التنظيمي".

ويقصد بها في هذه الدراسة: عملية مستمرة تساعد جامعة جازان على إنتاج المعرفة، وتطويرها والبحث عن مصادرها المختلفة من أجل استخدامها الاستخدام الأمثل، واستثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية، وحل المشكلات، وتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

القيادات الأكاديمية:

هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر سواء على مستوى القيادة العليا أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفيذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي. (السلطين، ٢٠٠٤م، ٢١٣)

ويقصد بها في هذه الدراسة: عمداء الكليات ووكلاؤهم، وعمداء العمادات المساندة ووكلاؤهم، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة جازان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يعد الإطار النظري المرجعية التي يستند إليها الباحث في تعرف مفاهيم وعمليات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، لذا يتناول الإطار النظري بحثين، هما: إدارة المعرفة، ونبذة عن جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة توجهاً حديثاً في علم الإدارة، وقد اختلفت مفاهيم إدارة المعرفة باختلاف خلفيات العلماء والباحثين وتخصصاتهم في هذا المجال من جهة، واتساع مبدأ هذا المفهوم وسرعة التغيرات التي تطرأ عليه من جهة أخرى. حيث عرّف المليجي (٢٠١١، ٧٧) إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من الإجراءات المخططة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الحصول على القيمة، والنقد من المعرفة المتاحة عن طريق استثمارها في تحقيق النجاح التنظيمي".

بينما يرى علي (٢٠١٣م، ص١٢١) بأنها "الإدارة التي تبحث فيما لدى عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة من معارف، أو تقوم بجمعها من خلال السجلات والوثائق، واستخلاص المفيد منها، ثم تنظيمها حتى يسهل استخدامها، وتحقيق المتوقع منها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ونجاح العمل وتقليل الفاقد والتكاليف ولذلك فهي نظام متكامل لها مدخلات وعمليات ومخرجات متوقعة منها".

ويرى حجازي (٢٠٠٥م، ص ٢٤) أن إدارة المعرفة هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة؛ لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة النظامية، من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية".

ويعرفها أبو فارة (٢٠٠٤م، ص ٨) بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة، برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يمكن معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".

أما سكايرم (Skyrme, 1997) فقد عرّفها بأنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة فيها والخاصة باستحداثها وجمعها، وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها" (في النشار، ٢٠١٢م، ص ٥٠).

ويعرفها أبو النصر (٢٠٠٨م، ص ٧٨) بأنها "تلك الجهود التي يبذلها المدبرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية".

بينما يرى العلي وآخرون (٢٠٠٦م، ص ٢٧) بأن مفهوم إدارة المعرفة هو: "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار".

وقد عرف يتريديس ونودبي (petrides & nodine, 2003) إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بأنها "إطار أو طريق تمكن أفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجميع المعلومات، ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية" (في الذينيات، ٢٠١١م، ص ٥).

ويتضح من خلال هذه التعريفات والمفاهيم لإدارة المعرفة أن هناك تبايناً في المفهوم وعدم وجود تعريف متفق عليه، إلا أن أغلبها أشارت إلى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم.

وبناءً على ذلك فإن الباحث يعرف إدارة المعرفة في هذه الدراسة بأنها: عملية مستمرة تساعد جامعة جازان، على إنتاج المعرفة وتطويرها والبحث عن مصادرها المختلفة، من أجل استخدامها الاستخدام الأمثل، واستثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية وحل المشكلات، وتحقيق رسالة وأهداف الجامعة.

نشأة إدارة المعرفة وتطورها:

تمتد جذور إدارة المعرفة إلى ما قبل الأدب الإداري الحديث، وهي جذور عميقة وعتيقة تتهل باستمرار من المدارس الفكرية والفلسفية الكبرى ومن المذاهب القديمة والحديثة، وبالتالي يمكن القول إن فكرة إدارة المعرفة ليست صحيحة كما أطلقتها بيوت الخبرة العالمية وشركات الاستشارات، وإنما هي جزء من التفكير الإنساني الأصيل والمبتكر في علاقة الفكر النظري بالواقع الذي يطرح حاجاته وتحدياته، ويستدعي نظم إدارة المعرفة لتلبية هذه الحاجات والاستجابة لتحديات مجتمع واقتصاد المعرفة الجديد (ياسين، ٢٠٠٧، ص ٦٠).

وقد حدّد عبدالستار (٢٠٠٤م، ص ص ٢٤-٢٦) التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل على النحو التالي:

- **مرحلة العصور البدائية:** وكان عنصرها الأساس هو الصيد، واعتمد الإنسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي، وضمور في الجانب المعرفي، وقد امتدت هذه المرحلة آلاف السنين، ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية، وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصباً على البقاء في توفير الحاجات الأساسية.

- **مرحلة العصر الزراعي (البقاء):** وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي، مع استغلال بسيط للمعرفة، مثل ابتكار الأدوات الزراعية، و تعرف أنواع النباتات.

- **مرحلة العصر التجاري:** شهدت هذه المرحلة نمواً للعمل المعرفي، تمثلت بمعرفة الأسواق والمواصلات، وقد تميزت بظهور بعض الحرف، والصناعات اليدوية، والاهتمام بالعلم ومصادره.

- **مرحلة العصر الصناعي:** وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية، في أوروبا في القرن السابع عشر، وما تلاه حيث ركزت على الإنتاج، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ اتساعاً على حساب العمل الجسدي، حيث بدأت عمليات الإبداع والابتكار.

- **مرحلة المعلومات والمعرفة:** وهي المرحلة الحالية، حيث تشهد اتساعاً في دور العمل المعرفي وتطورت، وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبرز مفاهيم مثل إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ورأس المال المعرفي وغيرها.

وقد ذكر عليان (٢٠١٢م، ص ١٤) بأن كثير من العلماء، قد أسهموا في بزوغ مفهوم إدارة المعرفة، ومنهم (بيتر دراكر) بحيث صاغ مصطلح "العمل المعرفي" في عام ١٩٦٠م و(بيزنسج) الذي ركز على منظمة المعرفة له كبعد ثقافي لإدارة المعرفة، بينما ارجع بعض العلماء بداية إدارة المعرفة إلى (دون مارشاند) في الثمانينات من القرن العشرين بوصفها المرحلة النهائية، من الفرضيات المتعلقة بنظم المعلومات، (المطلق، ١٤٣٢هـ، ص ٤١)، حيث شهد تطوير النظم المختلفة لإدارة المعرفة، التي اعتمدت على العمل الذي أنجز في مجال الذكاء الاصطناعي، وقد ذكر (وأورد فراين بوم) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (عليان، ٢٠١٣م، ص ١٤٥).

وظهر حالياً أن إدارة المعرفة تقدم بديلاً مقبولاً لمبادرات إدارة الجودة الشاملة، كما أصبحت في حد ذاتها مدخلاً استراتيجياً في إدارة الأعمال الحديثة، ونظراً لأن إدارة المعرفة أصبحت نظاماً جيداً للإدارة فقد حاولت المؤسسات التعليمية تبني مدخل إدارة المعرفة، وأصبح ينظر إليها على أنها مثال لتطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء مجتمعات معرفية عن طريق استخدام الأساليب التقنية الحديثة (عليان، ٢٠١٣م، ص ١٤٨).

ومن خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة كانت تمارس منذ القدم بأشكال متعددة، وممارسات شتى، على مختلف العصور والحضارات ومع التقدم العلمي في العصر الحديث أصبحت إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً تحتاجه كل المؤسسات سواء التعليمية أم التجارية متى ما طبقت بالشكل السليم.

أنواع المعرفة:

يشير حجازي (٢٠٠٥م) أن معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة يؤكدون على وجود نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

أولاً- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المعقدة غير المصقولة والمترابطة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع، وهي أيضاً لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة.

ثانيا - المعرفة الظاهرة:

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمريثيات ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات والمؤسسات وعلى مستويات مختلفة، ويمكن إجمال أهميتها فيما يلي: (همشري،

١٤٣٤هـ، ص ١١٠ - ١١٢)

- ١- استثمار رأس المال الفكري للمؤسسة.
 - ٢- تنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة، بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية.
 - ٣- تحسين الأداء التنظيمي إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه.
 - ٤- تحفيز المؤسسات على تشجيع مقدرات، الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية.
 - ٥- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات والمؤسسات من خلال تبني مزيد من الإبداعات، المتمثلة في طرح أفكار وخدمات جديدة.
 - ٦- تحسين العمليات، وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها، بأفضل طريقة ممكنة، واتخاذ القرارات المناسبة.
 - ٧- دعم الجهود للإفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل، لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - ٨- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها، التركيز على المحتوى.
- كما أجمل المطلق (١٤٣٤هـ، ص ٢٦) أهمية إدارة المعرفة في النقاط

التالية:

- أ- تحقيق المرونة للمنظمة، وبالتالي تسهم في بقائها.
- ب- المساعدة في حل المشكلات، التي تواجهها المنظمات.
- ج- دعم وتشجيع العلاقات الإنسانية، والتعاون والانتماء بين الأفراد العاملين.
- د- تعزيز التعلم والابتكار، والإبداع في المنظمة.
- هـ- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- و- تطوير المنظمات واستشراف مستقبلها.

ز- استثمار المعرفة وتحقيق الفوائد المرجوة.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة لها أهميتها، وتأثيرها في كافة المجالات، بما فيها التعليم ومؤسساته بسبب طبيعة العصر، الذي يعتبر عصر المعرفة، والتقنيات الحديثة، التي سهلت مهمة نقل المعرفة، ونشرها وتخزينها والاستفادة منها وتطوير المؤسسات التعليمية والجامعية واستشراف المستقبل واستثمار المعرفة.

أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لها يتمثل في توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ومستمر، وترجمتها إلى أسلوب علمي، يخدم أهداف المؤسسة أو المنظمة، بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها، بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف (علي، ٢٠١٣م، ص ١٤٣).

ويشير همشري (٢٠١٣م، ص ١١٢) إلى أن إدارة المعرفة، تهدف إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها:

- ١- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها وتخطيط جهود المعرفة فيها، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.
- ٢- الارتقاء بالأداء المنظم المعتمد، على الخبرة والمعرفة وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل والمتمركزة حول المعرفة.
- ٣- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.
- ٤- زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم، بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.
- ٥- زيادة النمو، إذ تسعى المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء المعتمدة على المعرفة مثل الزيادات الحاصلة في العائد من الاستثمار وخطة الإنتاج وغيرها.
- ٦- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

- ٧- إيجاد البيئة التنظيمية، التي تشجع الأفراد، وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ٨- إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة المعلوماتية، وإدارة المواد البشرية وتنميتها.
- ٩- إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.
- كما أضاف عليان (٢٠١٢م، ص ١٧٢) مجموعة من الأهداف منها ما يلي:
- أ- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ب- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ج- تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- د- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- هـ- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

ومن خلال عرض أهداف إدارة المعرفة يتضح أنها تسعى إلى توفير فرصة لتوفير المعرفة في المؤسسات التعليمية بشكل دائم، والعمل على تنظيمها بصورة تؤدي تحسين الممارسات والأداء بما يحقق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية المنشودة.

وظائف إدارة المعرفة:

يرى عليان (١٤٣٣هـ، ص ١٣٣) أنه من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة يمكن القول بأن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة. ويشير النشار (٢٠١٢م، ص ٦٠) إلى تعدد وظائف إدارة المعرفة، منها ما يلي:

- ١- إنتاج الموارد المعرفية للمؤسسة عن طريق توليدها، والبحث عن مصادرها المختلفة، وضبطها باختيارها وتنظيمها ونشرها وتقاسمها فضلاً عن استخدامها، وتوظيفها بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ٢- الاهتمام بالعناصر البشرية المدربة، للعمل في إدارة المعرفة، من حيث البحث عنهم واستقطابهم والإفادة من خدماتهم، وتنميتهم مهنيًا.
- ٣- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

- ٤- الاهتمام بالجوانب الثانوية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها.
 ٥- قياس تأثير إدارة المعرفة وتقييم أصولها المعرفية.
 ٦- إعداد البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة من نظم وتجهيزات، وبرمجيات، ووسائل اتصال وغيرها من أدوات.
 بينما ذكر علي (٢٠١٣م، ص ١٦٢-١٦٤) أن إدارة المعرفة تتولى الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:

أ- الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية، والتنظيمية والإبداعية، والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.
 ب- تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها، وترتيب الأنشطة اللازمة، لجمع وتخزين المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

ج- بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم، وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود لاستكمال البيئة التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، ونظم مساندة القرارات الجماعية، ونظم المعلومات الإدارية.
 د- إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية: وتستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية.

أبعاد إدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة على أبعاد متعددة، تعبر عن طبيعة وكيفية مسار عمل إدارة المعرفة، وقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة هذه الأبعاد لإدارة المعرفة. حيث يشير همشري (٢٠١٣م، ص ٧٠) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة، هي:

- ١- البعد التقني: ويعبر هذا البعد عن الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبرمجيات المختلفة، وقواعد المعرفة، ومحركات البحث في إدارة المعرفة، ومعالجة مشكلاتها.
- ٢- البعد التنظيمي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وتحفيزها وإدارتها، ونشرها، وتعزيزها، وتحديثها، ومضاعفتها،

وإعادة استخدامها، وإعداد خرائط بأماكن توافرها في المنظمة، وتحديد مسارات تدفقها، ويتعلق بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارتها بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة.

٣- **البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة، بين الأفراد، وبناء جماعات (فرق العمل) صانعة المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات والشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

بينما يرى علي (٢٠١٣م، ص ص ١٨٠-١٩٠) بأن إدارة المعرفة ترتبط بأبعاد متعددة، ومجالات وأوجه مختلفة، منها ما يتعلق بتقنية المعلومات الذكية، ونظم المعلومات الشبكية، وأخرى ترتبط بأصول المعرفة، ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغير النوعي، في بيئة الأعمال، والاتجاه المستمر نحو التعاضد في اقتصاد المعرفة، وهذه الأبعاد متنوعة ومتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برافد معرفي وتطبيقي منفرد لتقنية المعلومات مهما تعاضم تأثير هذه التقنية وتساعد تأثيرها الجوهري في مجمل النشاط الإنساني، وذلك لأن إدارة المعرفة ببساطة، تستند إلى أن المعرفة غير متناهية، وتستند إلى الحاجة الملحة الدائمة. وتبين أن إدارة المعرفة لها ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف على توافرها وكفاءة إدارتها والتعامل معها مدى فعالية إدارة المعرفة بالمنظمات وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً- البعد التقني: فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات، والمعرفة، المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل.

ثانياً- البعد الاجتماعي: فرغم أهمية البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة، إلا إن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل بين التقنية والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات.

ثالثاً- البعد الثقافي: تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات مما تحمله من قيم، وأعراف، ومفاهيم، وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة.

ويتضح من خلال ما سبق بأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تكون بمعزل عن استخدام لوسائل التقنية الحديثة، التي من شأنها نشر ثقافة إدارة المعرفة، وتقاسمها بين الأفراد، والاستفادة منها إلى الحد الأقصى، كما أنه لا يمكن أن تنفك من العنصر البشري والبعد الاجتماعي والثقافي كونهما من العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح.

مجالات إدارة المعرفة:

أشار المهيرت (٢٠١٢م، ص ص، ٢٠-٢١) إلى أنه مهما كان المدخل الذي تستعمله المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن استخدام إدارة المعرفة يضيف قيمة لها، ويمكن أن يكون ضمن أي من المجالات التالية:

- ١- مجال موجودات المعرفة ويشتمل: على الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات والقدرات.
- ٢- مجال نشاطات المعرفة ويشتمل على: عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم.
- ٣- مجال القدرات والميول، ويشتمل على قدرات الفرد وميوله، وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها، من أجل تحقيق الحد الأعلى، من مصالح المنظمة.
- ٤- مجال المنظمة ويشمل على: أهداف المنظمة، وتوجيهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

ويرى عليان (٢٠١٢م، ص ص ٢٠٠-٢٠١) بأن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم في كل شيء، وتبرز في المجالات التنظيمية بشكل أكبر، ومنها:

- أ- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة، متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة لاتخاذ قرار معين، والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع، وأبعاده وانعكاساته كافة.

- ب- التخطيط الاستراتيجي، حيث إنَّ الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة اقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- ج- تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- د- الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- هـ- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- و- مجالات البحث والتطوير.
- وبناء على ما سبق يرى الباحث أن استخدامات مجالات إدارة المعرفة، يمكن أن تسهم في رُقِيِّ مؤسسات التعليم، ومنها الجامعات، في مجالات البحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع وفي جميع مجالاتها الإدارية والأكاديمية.
- مداخل المعرفة:**

يذكر ويج (wig,1994,p98) بأن مداخل إدارة المعرفة متعددة، ومن أبرزها:

- **مدخل نمط نقل المعرفة:** يقصد بهذا المدخل إعطاء الأولوية لاستقطاب المعرفة، ونشرها، وتداولها، والتشارك فيها بين أفراد المنظمة، بهدف تطويرها، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها.
- **مدخل بناء موجودات المعرفة:** ويقصد بهذا المدخل أن تسعى المنظمة، إلى تنظيم وتصنيف المعارف، التي تمتلكها بطريقة، تمكن جميع العاملين من الاطلاع عليها، وتسهيل الوصول إليها، من أجل تطويرها، والاستفادة منها لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف.
- **مدخل إدارة موجودات المعرفة:** ويقصد بهذا المدخل، أن تقوم المنظمة بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، والتي من إدارة التنظيم للمعرفة والتخطيط لاكتسابها، ونشرها، وتداولها، والتشارك فيها.
- **مدخل عملية الذكاء:** وهذا المدخل يعتني برأس المال الفكري الذي يقوم بأهم العمليات لإدارة المعرفة، لأنه العنصر الأساس في الإبداع والابتكار.

- **مدخل إعادة الهندسة:** ويقصد بهذا المدخل أن تقوم المنظمة بإعادة تنظيم هيكلها، على أسس إدارة المعرفة، وفق استراتيجية تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- **مدخل الجودة الشاملة:** ويقصد بهذا المدخل، أن تضع المنظمة المعايير التي تكفل تحقيق الأداء الناجح، وتعزز التقدم والتطوير نحو الأفضل.
- **مدخل ثقافة المعرفة:** وهذا المدخل يولي الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبار أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يتوقف على مدى إدراك العاملين لأهمية المعرفة (العنبي، ١٤٢٧هـ، ص ٦٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن المداخل مهما تعددت فإنها تنتمي إلى اتجاهين رئيسيين، هما (صبري، ٢٠٠٤، ص ١١):

الأول - المدرسة المعلوماتية:

التي تعود بجذورها إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالمية وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء الصناعي، وتعتمد هذه المدرسة على أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة الشبكات الذكية هي التي تمثل الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة، في المنظمات الحديثة. ويمكن القول إن هذه المدرسة تولي جل اهتمامها بالجانب المادي، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة الثورة الصناعية التي نشرت ظلالها على المجتمعات الصناعية.

الثاني - المدرسة السلوكية:

وهو اتجاه نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمات التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل يتم تجميعه من داخل المنظمة أو خارجها بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات، أو تخطيط متغيرات استراتيجية حاسمة وذلك انطلاقاً من أن المعرفة المعلنة، توجه إلى السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة.

ويتضح أن المدخل السلوكي يركز على الجانب الإنساني، والعقلي، والثقافي، ويؤكد على اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة.

ولذا يرى الباحث أن المنظمة تستطيع أن تختار المدخل المناسب في ضوء احتياجاتها، وأهدافها وخططها الاستراتيجية.

عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

تشير الأدبيات التربوية إلى تداخل في عمليات إدارة المعرفة، وعددها، أو حتى ترتيبها، ولذا سيعرض الباحث لبعض التقسيمات التي ذُكرت لعمليات إدارة المعرفة.

حيث يرى كوكس (coukos. 2003) أن العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة،

هي:

- توليد المعرفة.
 - توثيق المعرفة وترتيبها.
 - نقل المعرفة.
- أما العلي وآخرون (٢٠٠٦، ص ٤) يرون أن أبرز عمليات إدارة المعرفة،

هي:

- تشخيص المعرفة.
- اكتساب المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- تطوير المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

بينما يرى الظاهر (٢٠٠٩م، ص ٩٣) أن عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

- تكوين المعرفة واقتناؤها.
- تنظيم المعرفة وتخزينها.
- توزيع المعرفة وبنائها.
- تطبيق المعرفة

أما العمرو (١٤٣١هـ، ص ٢٨) فقد أشار إلى أن أهم عمليات إدارة المعرفة

هي:

- تحديد المعرفة.
- اقتناء المعرفة.
- تطوير المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- استخدام المعرفة.
- حفظ المعرفة.

بينما أشار نور الدين (٢٠١٠م، ص ٩١) إلى أن أهم عمليات إدارة المعرفة

هي:

- اكتساب المعرفة.
- مشاركة المعرفة.
- نشر المعرفة.
- المنفعة.

ومن خلال ما سبق يتضح التداخل في عمليات المعرفة، ويبرر ذلك فيك

(Wick) بأن ذلك نتيجة لاختلاف مداخل دراسة إدارة المعرفة، فمدخل الوثائق،

والمدخل التقني يؤكدان على عمليات حفظ المعرفة الحالية، ونشرها، واستخدامها، أما

المدخل الاجتماعي التنظيمي الذي يركز على رأس المال الفكري، فيؤكد على عملية

اكتساب المعرفة وتوليدها، وأغلب الباحثين أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي توليد المعرفة وخبزها ونشرها ثم تطبيقها (الجدوع، ١٤٣٠هـ، ص ٩٨).

لذا يرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي تعمل بشكلٍ تكاملي وكل منها تعتمد على الأخرى، وتتكامل معها، وتدعم بعضها بعضاً، حيث يشير (Noneka,I., And H.,Takeuchi,1995) إلى أن الجامعات المعاصرة في إطار إدارتها للمعرفة وممارساتها المتعلقة بإدارة المعرفة يجب أن تركز على أسس ثلاثة:

١- قدرة الجامعة على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد الجامعة من خبراتها، وتعاملاتها، وسياساتها.

٢- نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية، ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.

٣- تجسيد هذه المعرفة، في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها.

ويخلص الباحث من خلال العرض السابق إلى تبني عمليات إدارة المعرفة في العمليات التالية: التخطيط لاكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.

وفيما يلي توضيح لكل من عمليات إدارة المعرفة:

أولاً- التخطيط لاكتساب المعرفة:

إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال خطط استراتيجية تضعها الجامعة، لهذا الشراء ويتم ذلك عادة من خلال حرص الجامعة على توفير الدعم المالي المناسب لاكتساب المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد والمؤسسات إلى معرفة صريحة تستفيد منها الجامعة مع الاهتمام بالبحث العلمي والتشجيع عليه، وتوفير الجو المناسب للحوار العلمي البناء لمنسوبي الجامعة مع الحرص على توظيف المواهب وصقلها والاستفادة من الخبرات الداخلية في الجامعة: كالمؤتمرات، والحوارات أو الخارجية: مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد والأبحاث الأكاديمية (حجازي ٢٠١٤، ص ١٢).

ثانياً - تنظيم المعرفة:

نتيجة للك الهائل من المعلومات والمعارف التي تستقبلها المؤسسات يومياً، أصبح من الضروري أن تقوم الجامعة بتدريب منسوبيها على طرق حفظ المعرفة، وإدراج تنظيمها، من ضمن المهام للوحدات التنظيمية المختلفة، مع توفير قاعدة بيانات شاملة للوصول إلى المعرفة بسرعة كافية، مع الحرص على تقييم هذه المعرفة بشكل دوري وصيانتها، وهذا ما عناه الباحث بتنظيم المعرفة في هذه الدراسة (حجازي ، ٢٠١٤، ص١٣).

ثالثاً - نشر المعرفة:

مصطلح نشر المعرفة مرادف لمصطلح نقل المعرفة، وتعتبر الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني: إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة (علي ٢٠١٣م، ص٢٠٤).

وعلى الجامعة أن توفر الوسائل المناسبة لنشر وتوزيع المعرفة بين منسوبيها، مع الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة، مع التحفيز لذوي المعرفة من منسوبيها، لنشر معارفهم الضمنية، والاستفادة من المجالات العلمية، وتسهيل عملية الاستشارات، وتنظيم المؤتمرات بهدف تبادل المعرفة بين منسوبيها والمصادر الخارجية، وجعل المعرفة متاحة للجميع، ونشر تلك المعرفة على موقعها الرسمي. وهذا ما عناه الباحث في هذه الدراسة.

رابعاً - تطبيق المعرفة:

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة تطبيقاً فعالاً يؤدي إلى القوة، وهو بمثابة خطوة ايجابية للتعليم، وتستفيد الجامعة من هذا التطبيق في دعم صنع القرارات المناسبة، وتوظيفها في حل مشكلاتها التي تواجهها، والاستفادة من هذا التطبيق في خدمات جديدة، وتطوير برامج متنوعة، مع تسويق الجامعة المعرفة التي تمتلكها في مختلف مؤسسات المجتمع وحرصها على تبني المشروعات البحثية التطبيقية مع الحرص على عملية تحديث المعرفة باستمرار (العلي وآخرون، ٢٠٠٦ ص٤٥).

وبناء على ما سبق فإن الباحث يرى أن الجامعات ومؤسسات التعليم، ملزمة بالتخطيط لاكتساب المعرفة، وتنظيمها، ونشرها، وتطبيقها، في جميع المجالات المفيدة، باعتبار أن الجامعات من أولى مؤسسات التعليم اهتماماً بعمليات إدارة

المعرفة، وتوظيفها، والاستفادة منها، وتطبيقها، وأن هذه العمليات عمليات مترابطة متلاحقة، لا يمكن أن تنفك عن بعضها بل لابد من وجود تكامل فيما بينها.

صعوبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

إن إدارة المعرفة ومبادرتها لا تعني دوماً النجاح المطلق، فقد يعثرها الفشل والإخفاق أحياناً، حيث يرى عليان (٢٠١٢م، ص٤١٧) أن ليس هناك نظام إداري غير قابل للفشل، أو غير مؤكّد النجاح.

وقد ذكر علي (٢٠١٣م، ص ص ٢٤٨-٢٥١) أن بعض المهتمين بقضايا التعليم، قد أوردوا عدة صعوبات تحد من نجاح إدارة المعرفة في التعليم، وتعدّ مؤشراً في الوقت ذاته على ضعف ممارسة إدارة المعرفة في التعليم ومنها ما يلي:

- ١- ضعف البنية التحتية، والإدارة القيادية.
- ٢- قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرامج التعليمية والبحثية التي يجب طرحتها وإعلانها.
- ٣- الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تقيد في اكتساب المعرفة وتبادلها.
- ٤- قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.
- ٥- ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.
- ٦- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.
- ٧- الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدراسات السابقة، وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطويرها.
- ٨- تراجع دور المكتبات أمام المكتبات الرقمية، فما زالت المكتبات تعتمد إلى حد كبير على الأسلوب الورقي، في حفظ المعلومات، والمعارف، ونشرها؛ مما أثر على دورها كمصدر حيوي للمعرفة والبحث العلمي.
- ٩- الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات، تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة، هو خلق نتاج يشجع على مشاركة المعرفة والبحث العلمي.

١٠- ضعف فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز على التعامل مع المعرفة الصريحة، فالتعامل مع البيانات وتصنيفها وتخزينها يعتبر أيسر كثيراً من محاولة التعامل مع ما يمتلكه الفرد من مهارات، ومعارف، وتوثيقها، ونشرها، كما أن الأفراد غالباً ما يكونوا أكثر استعداداً لتزويد المنظمة ببيانات ومعلومات، وأقل استعداداً للتخلي عما لديهم من معارف ومهارات ونقلها للآخرين.

وقد أشار همشري (٢٠١٣م، ص ص ١٤٤- ١٤٦) إلى مجموعة من الصعوبات كالتالي:

- أ- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- ب- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة، ومحتواها، ومتطلباتها، وأهمية دورها في المنظمة.
- ج- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل: الثقافة التنظيمية غير الدائمة، البنية التقنية الضعيفة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.
- د- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات، وقواعد المعرفة، والتقنيات ذات العلاقة، أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد.
- هـ- ضعف تنمية رأس المال الإنساني، وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.
- و- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
- ز- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة، أو حتى عدم توافرها أحياناً.
- ح- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
- ط- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المختصة؛ مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل، والبحث لدى العاملين في المنظمة.
- ي- عدم وجود خريطة للمعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة تعرف أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها.
- ك- مقاومة العاملين للتغيير، لما يجد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ل- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

- كما أورد البيلاوي (٢٠٠٧م، ص١٢١) أن من أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية ما يلي:
- ١-نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
 - ٢-عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
 - ٣-نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
 - ٤-عدم توافر الوقت لدى العاملين داخل تلك المؤسسات لإدارة المعرفة.
 - ٥-نقص الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
 - ٦-نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة .
 - ٧-نقص التقنية المناسبة داخل المؤسسات التعليمية.
 - ٨-عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

ومن خلال تتبع الباحث لهذه الصعوبات والمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم، في تطبيق إدارة المعرفة، فإن الباحث يرى أنه يجب أن تحدد هذه المشكلات، ويعمل على حلها بما يضمن نجاح التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتضافر الجهود في هذه المؤسسات التعليمية، والخروج برؤيا واضحة محددة.

٢-٢- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسيتم عرضها وفق الترتيب التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث، بدءاً بالدراسات المحلية فالعربية ثم الأجنبية.

أولاً- الدراسات المحلية:

١) دراسة الوذنياني (٢٠٠٧م): هدفت الدراسة إلى تعرف عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية وإلقاء الضوء على الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، التي طبقت على عينة تكونت من (١٨٩) فرداً من مديري الجامعات، ووكلائهم، وعمداء الكليات، والعمادات والمعاهد ووكلائهم في الجامعات التالية: (أم القرى، الملك عبدالعزيز، الملك فهد للبترول والمعادن، الملك خالد).

وقد أسفرت الدراسة على العديد من النتائج من أبرزها: أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بدرجة كبيرة جداً في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، ووجود صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محور عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير (الجامعة والخلفية العلمية عن إدارة المعرفة).

٢) دراسة العتيبي (٢٠٠٧م): هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في جامعة أم القرى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي طبقت على عينة بلغت (٤٩٢) من العاملين بالوظائف القيادية والإدارية بجامعة أم القرى.

وقد أسفرت الدراسة على العديد من النتائج من أبرزها: أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، كما أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف مع عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة.

٣) دراسة القنمي (٢٠٠٧م): هدفت الدراسة إلى تحديد دور مراكز البحوث بالجامعات السعودية في دعم عمليات وآليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز الصعوبات، التي تواجه مراكز البحوث بالجامعات السعودية، في دعم إدارة المعرفة وآلياتها.

وقد استخدمت الباحثة، المنهج الوصفي المسحي، كما تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع المعلومات التي طبقت على عينة بلغت (٨٢) فرداً من مديري وأعضاء المجالس والباحثين في معاهد ومراكز البحوث العلمية، بجامعة (أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة).

وقد أسفرت عن العديد من النتائج كان من أهمها: أن مراكز البحوث بالجامعات السعودية تمارس دورها في دعم عمليات إدارة المعرفة ودعم الآليات بدرجة متوسطة، كما تم تحديد أبرز الصعوبات، والتي تتمثل في قلة عدد الخبراء،

والباحثين، والفنيين بالمراكز مع ضعف برامج تطوير المهارات الإدارية، للعاملين، وقلة الموارد المخصصة لدعم البحوث العلمية بالمراكز.

٤) **دراسة أبو خضير (٢٠٠٩م):** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري، لتطبيق مفهوم المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي مبنى على الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم في أنحاء متفرقة من العالم، كما تهدف إلى تقديم تصوّر مقترح لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب البحث الوثائقي القائم على مسح وتحليل النتائج لعمل المنشورات (ورقياً، إلكترونياً) وتضمن ذلك (الكتب، الدوريات، الدراسات، البحوث العلمية، قواعد المعلومات الموقع الإلكترونية)، ذات الصلة.

وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب خلق ثقافة مشجعه وداعمه لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية، تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، كما أن مؤسسات التعليم الجامعي ولطبيعة الدور المناط بها، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، في تنمية مجتمعاتها، والوظائف التي تمارسها، في حاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة، كما أنها مهياة لتبني إدارة المعرفة، لكونها تمتلك كل المقومات البشرية والتقنية لتطبيق إدارة المعرفة.

٥) **دراسة الجهني (٢٠١٠م):** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المعرفة في جامعة الملك سعود، ومدى توفر مقومات إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها، من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا بكلية التربية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمد الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، التي طبقتها على عينة تكون من (١١٢) طالبة.

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج: أهمها: أن أفراد الدارسة يرون بأنه الجامعة تمتلك رصيد معرفي كبير غير مستثمر، وأن الجامعة تمتلك مقومات إدارة المعرفة بشكل جيد، وأن هناك معوقات تتمثل في ضعف الجهود التقنية والإدارية.

٦) **دراسة العصيمي (٢٠١١م):** هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك من خلال

إدراك القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام لمفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها وممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية، لعملية إدارة المعرفة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الاستبانة أداة لجمع المعلومات، التي طبقت على عينة بلغت (١٥٩) فرداً من وكلاء الجامعة، ومديري الإدارات، وعمداء العمادات المساندة، وعمداء وكلاء الكليات، ووكلاء الدراسات العليا بالكليات، ووكلاء الكليات للتطوير ورؤساء الأقسام.

وقد أسفرت عن العديد من النتائج من أهمها: إن الجامعة تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات، كما أن الجامعة تحرص على أن تكون إدارة المعرفة من أولوياتها، وأنها توفر الدعم اللازم لتفعيل عملية توليد المعرفة من خلال تشجيع البحث العلمي، وتدعم الأفكار الإبداعية.

٧) دراسة الفرجي (٢٠١٢م): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق رئيسات الأقسام لإدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن مع توضيح الأساليب التي تقوم عليها إدارة المعرفة، وحصراً لصعوبات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة بلغت (٨٠) من رئيسات الأقسام بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

وقد أسفرت عن العديد من النتائج من أهمها: قلة إلمام رئيسات الأقسام بعملية التخطيط الجيد، والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة، مع قلة توفر الموظفين المدربين، وعدم توفر المخصصات المالية اللازمة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.

٩) دراسة التويجري (١٤٣٣هـ): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مع بيان أبرز المعوقات في ممارسة عمليات إدارة المعرفة فيها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة بلغت (١٢٨) من أعضاء وعضوات هيئة التدريس في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وقد أسفرت عن العديد من النتائج من أهمها: أن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، ووجود معوقات بدرجة عالية مثل الروتين

الإداري وضعف مفهوم إدارة المعرفة، وقلة توفر برامج تدريبية تتعلق بممارسة إدارة المعرفة.

(١٠) دراسة القرشي (١٤٣٣هـ): هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المعرفة ومفهوم إدارتها، وتعرف دور استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وبناء تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات بالجامعات السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات، من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٨٥٧) فرداً، من (عمداء الكليات، ووكلائها، بجامعة أم القرى، وجامعه الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الطائف).

وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: تأكيد أفراد الدراسة على أهمية استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، والحاجة إلى تعميم استخدامها لتطوير موجودات المعرفة بالجامعات، وأن معظم أفراد الدراسة يرون أن إدارة المعرفة إدارة تقنية للمعلومات، وأهمية استخدام تقنية المعلومات والاتصالات دعم البحث العلمي لدوره في التحول نحو مجتمع تقنية المعرفة.

(١١) دراسة المطلق (١٤٣٤هـ): هدفت الدراسة، إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المملكة العربية السعودية، ومعرفة مدى ملائمة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعات ومعوقاتها، مع تقديم نموذج مقترح للتطبيق.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمد الاستبانة أداة لجمع المعلومات، التي طبقت على عينة بلغت (١٢٨) عميداً من كليات، وعمادات الجامعة الحكومية التالية: (جامعة أم القرى الجامعة الإسلامية، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك فهد للبترول، وجامعة الملك فيصل).

وقد أسفرت عن العديد من النتائج من أهمها: أن عمليات إدارة المعرفة، من تشخيصٍ واكتسابٍ وتهذيبٍ ملائمةً بدرجة عالية جداً، وأوصت الدراسة أن تقوم الجامعة متمثلة بعماداتها وكلياتها، بالتنسيق والتعاون فيما بينها، ووضع الآليات، والأساليب الإدارية والتقنية، التي تسهم في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة،

مع اعتبار أن عمليات إدارة المعرفة منظومه واحدة متكاملة مترابطة لا تأتي في ثمارها إلا من خلال القيام بها جميعاً.

(١٢) **دراسة بن جمعة (١٤٣٤هـ)** هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح درجة تطبيق إدارة المعرفة وفرص تطويرها، والتحديات التي تواجهها في المجالات التالية (القيادة، والثقافة التنظيمية، والبيئة التقنية، والتقييم) في الجامعات الحكومية السعودية، ومن ثمّ بناء تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة في المجالات المذكورة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات على عينة من (٣٢٠) مشاركاً من مديري الجامعات، ووكلائهم، وعمداء الكليات، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام من الجامعات الثلاثة كما يلي: (جامعة الملك سعود (١٧٤)، وجامعة الملك عبدالعزيز (١٠٨) وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (٣٨) مشاركاً.

وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود رؤية معلنه لدى القيادة الجامعية، تقود أفراد المجتمع الجامعي نحو إنتاج معرفة جديدة، كما تركز الخطة الاستراتيجية للجامعة على تمكين الجامعة من الاستعداد للمستقبل، ولا سيما فيما يتعلق بإدارة المعرفة، كما تشجع الثقافة التنظيمية الأفراد المتميزين على تقديم أفكارهم الجديدة، لإثراء المعرفة التنظيمية في الجامعة، كما تؤكد على تفعيل أدوار القيادة الجامعية في تطوير إدارة المعرفة.

(١٣) **دراسة الأشولي (١٤٣٤هـ):** هدفت الدراسة، إلى تعرف مدى وجود علاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة أم القرى.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وقد تكونت العينة من (٤٧) قيادية في جامعة أم القرى قسم الطالبات.

وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة مبادئ الجودة الشاملة ودرجات ممارسة عمليات إدارة المعرفة، بمعنى كلما ارتفعت ممارسة مبادئ الجودة الشاملة ارتفعت ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

- ١٤) دراسة الزامل (١٤٣٤هـ): هدفت الدراسة إلى تعرف المعوقات الثقافية، والتنظيمية، والبشرية، والفنية؛ لتطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمقترحات في كيفية التغلب عليها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة كأداة المعلومات، التي طبقت على عينة تكونت من (١١٦) من أعضاء هيئة التدريس. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها: حصول جميع المعوقات الثقافية والتنظيمية والبشرية والفنية على درجة موافق، وحصول جميع المقترحات للتغلب على المعوقات بدرجة موافق بشدة.
- ١٥) دراسة عطية (١٤٣٤هـ): هدفت الدراسة إلى تعرف إسهام إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت على عينة مختارة من الهيئات التدريسية في الكليات الأهلية وعددها (٦) كليات، وقد تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين البنية التحتية لتقنية المعلومات وتحقيق ضمان الجودة في الكليات، وأن هناك علاقة طردية بين حوسبة المكتبات وضمان جودة التعليم.
- ١٦) دراسة الشريف (١٤٣٥هـ): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مع معرفة أبرز التحولات المعاصرة ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة، ودرجة تطبيقها مع أبرز صعوبات التطبيق. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، التي طبقت على عينة بلغت (٢٨٤) قيادياً، من مدراء ووكلاء الجامعات، عمداء ووكلاء الكليات، عمداء ووكلاء العمادات المساندة، ورؤساء الأقسام العلمية في أربع جامعات سعودية، هي: (جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف، وجامعة الباحة). وقد أسفرت عن العديد من النتائج من أهمها: أن أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تتراوح ما بين درجة عالية جداً وعالية؛ بسبب

وعي القيادات الأكاديمية، في الجامعة بأهمية إدارة المعرفة، وأن هناك ضعف في تطبيق إدارة المعرفة، بسبب عدم تبني منهجية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وعدم توفير متطلباتها، رغم إدراك أهميتها في هذا العصر.

ثانياً - الدراسات العربية:

(١) دراسة عبد الحافظ (٢٠٠٨م): هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم، وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، مع تقديم مقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال عينة تمثل مجتمع الدراسة البالغ (٣٦٠) من أعضاء هيئة التدريس.

وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن عمليات إدارة المعرفة عمليات مستمرة ومتراطة وتكمل بعضها بعضاً، كإكتساب المعرفة وتحديد أهدافها، ونشرها، وتحريكها، وتطبيقها، كما كشفت الدراسة عن أن هناك كثيراً من النواتج التي حققتها الجامعة المعاصرة من إدارتها للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية، والبحث العلمي وتحقيق قيمة مضافة، وانتهت الدراسة إلى وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها الجامعة المعاصرة، للإفادة من إدارة المعرفة، كدعم البحث العلمي، في إكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها.

(٢) دراسة الكندي (٢٠٠٨م): هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر عدد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس، مع معرفة الأسس الفكرية لإدارة المعرفة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكوّن أفراد الدراسة من (١٣٤) عضواً من هيئة التدريس من كليات الجامعة.

وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، في جامعة قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة ما عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافق كبير.

٣) دراسة عوده (٢٠١٠م): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها، مع تحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في هذه الجامعات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للبحث، حيث طبق الاستبانة على عينة تكونت من (٣٢٧) فردا من عمداء الكليات، ومديري الدوائر والأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، واعتمد المقابلات الشخصية للإجابة على أهم سبل تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة كان وفقا للترتيب التالي: تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، وكانت أهم سبل تدعيم إدارة المعرفة العمل على نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعمل على تدوير المناصب الإدارية، ودعم مراكز البحث العلمي، وتطوير المناهج الدراسية.

٤) دراسة الآغا، وأبو الخير (٢٠١٢م): هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، وإجراءات لتطوير تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي طبقت على عينة تكونت من (٢٥٠) مشرفا أكاديميا من مشرفي جامعة القدس المفتوحة.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة كان بدرجة متوسطة نسبيا، ويعزو الباحثان السبب إلى عدم إعطاء الأولوية لثقافة المعرفة، وعدم تفعيل إجراءات التنظيم والرقابة، والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة، كذلك عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وقدم الباحثين العديد من المقترحات لتطوير تطبيق إدارة المعرفة من أبرزها استحداث إدارة خاصة بإدارة المعرفة في الجامعة لتعمل على تنظيم عمليات إدارة المعرفة.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

١) دراسة كيدويل وآخرون (Kidwel & Vander, & Johmsm,2000) هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل إدارة المعرفة قابلة للتطبيق في الكليات والجامعات؟ وكيف يمكن تطبيقها؟ وهل التعليم العالي مستعد لذلك؟

ووضعت الدراسة عدة مجالات في الجامعات، يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، وهي عمليات البحث العلمي، وعمليات تطوير المنهج والخدمات الطلابية والإرشادية، والخدمات الإدارية ومجال التخطيط الاستراتيجي، واعتقد الباحثون أن بيئة التعليم الجامعي، واتجاهاته وثقافته بدأت تتغير نحو تخريج طالب متقن ومتطلبات العالمية، ومن ثم فلا بد من أن تبدأ بالجامعات بوضع الاستراتيجية وإصلاح الهيكل التنظيمي والعناية بالموارد البشرية، ومقاييس التمويل وتكنولوجيا المعلومات.

٢) دراسة ميلام (Milam , Johm,2001)

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، فيجب أن تسعى هذه المنظمات إلى ما يعرفه الآخرون (Know what they know)، كما تهدف إلى تنظيم المعلومات، ومشاركتها في كافة عناصر المنظمة التي تؤدي إلى الاستخدام الفعال للمعلومات.

وطبقت الدراسة مجموعة من الاستبيانات على العاملين في الجامعة وتوصلت إلى عدة نتائج منها:

- أن نسبة الموظفين الذين لا يملكون وقتاً لإدارة المعرفة بلغت ٤١%
- وبلغت نسبة قلة الفهم بأهمية إدارة المعرفة فقد بلغت ٢٤%.
- وبلغت نسبة قلة المشاركة في إدارة المعرفة ٣٦.٦%.
- وبلغت نسبة قلة التمويل ٢١.٨%.

٣) دراسة كوكس صمويل (Coukos sewmel.2003)

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى استخدام الجامعات لإدارة المعرفة، أو تحديد العوامل التي تؤدي إلى فاعلية إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري (٢٥٧) جامعةً بحثيةً حكوميةً عامةً وخاصةً، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج من أهمها: أن استخدام عمليات إدارة المعرفة، مثل توليد المعرفة وإنتاجها، وتصنيفها، تمارس بدرجة أقل من متوسطة في الجامعات، كما تركزت العوامل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة الفعالة، حول التقنية واستراتيجيات القياس.

٤-دراسة موسى وآخرون (Moss..et al, 2007): هدفت الدراسة إلى تعرف وجود ثقافة الفرد والعمل الجماعي لدى الأكاديميين في كل من سلوفينيا وأستراليا وتأثيرها على إنتاج البحوث والوسط الأكاديمي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لها حيث تم توزيعها على (٢٠٠) من الأكاديميين في كل من سلوفينيا وأستراليا وكانت هذه هي عينة الدراسة .

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

أن أكثر الأكاديميين السلوفانيين يفضلون العمل مع الزملاء كفريق في البحث أكثر من الأكاديميين الأستراليين وأيضاً وجود ارتباط بين العمل الجماعي والنشاط البحث الإنتاجي.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة الحالية دراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية لها ارتباط بموضوع الدراسة الحالية، وهي تتفق مع الدراسة في جوانب عدة كما اختلفت معها في جوانب أخرى كما يتضح في التالي:

أولاً- أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف العام مع كل من: أبو خضير (٢٠٠٩م)، والأشولي (١٤٣٤هـ)، والجهنى (٢٠١٠م)، والزامل (١٤٣٤هـ)، والقرشي (١٤٣٣هـ)، وعبدالحافظ (٢٠٠٨م)، وعطية (١٤٣٤هـ)، والعتيبي (٢٠٠٧م)، والعصيمي (٢٠١١م)، والفريحي (٢٠١٢م) القتامي (٢٠٠٧م)، والكندي (٢٠٠٨م)، وبين جمعة (١٤٣٢هـ)، والتويجري (١٤٣٣هـ)، والوذنياني (٢٠٠٧م)، والشريف (١٤٣٥هـ)، والمطلق (٢٠١٣م)، وكيدويل وآخرون (دت)، ميلام (٢٠٠١م)، وكوكس (٢٠٠٣م)، حيث التركيز على مجال وميدان التعليم الجامعي، وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة، وواقع التطبيق لعملياتها، في الجامعات ودور القيادات الأكاديمية، في تطبيق إدارة المعرفة والتحول إلى الجامعة المنتجة، والمحقة للنماذج المقترحة لإدارة المعرفة،

ومدى الاستفادة منها، مع بيان لمتطلبات التطبيق في الجامعات، وأبرز الصعوبات لذلك التطبيق، ويرى الباحث أن هذا الاتفاق كان في الهدف العام من حيث تطرقها لمجال وميدان التعليم الجامعي.

• اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع كل من دراسة: التوجيهي (١٤٣٣هـ)، والجهني (٢٠١٠م)، والزامل (١٤٣٤هـ)، والشريف (٢٠١٣م)، و الكندي (٢٠٠٨م)، وكوكس (٢٠٠٣م)، والمطلق (٢٠١٣م)، في انتهاج المنهج الوصفي المسحي.

• اتفقت الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة مع كل من دراسة: الأشولي (١٤٣١هـ)، والأغا وأبو الخير (٢٠١٢م)، والتوجيهي (١٤٣٣هـ)، والزامل (١٤٣٢هـ)، والشريف (١٤٣٥هـ)، والقرشي (١٤٣٤هـ)، وعبدالحافظ (٢٠٠٨م)، وعطية (١٤٣٤هـ)، والعتيبي (٢٠٠٧م)، والعصيمي (٢٠١١م)، والكندي (٢٠٠٨م)، وكوكس (٢٠٠٣م)، والمطلق (٢٠١٣م)، وميلا (٢٠٠٧م)، وبين جمعة (١٤٣٤هـ)، والوذنياني (٢٠٠٧م)، في الاستبانة لكونها أداة لجمع المعلومات.

• اتفقت الدراسة الحالية من حيث مجتمع والدراسة مع كل من دراسة: الأشولي (١٤٣٤هـ)، والشريف (١٤٣٥هـ)، والعتيبي (٢٠٠٧م)، والعصيمي (٢٠١١م) والفريحي (٢٠١٢م)، والمطلق (٢٠١٣م)، وبين جمعة (١٤٣٤هـ)، والعودة (٢٠١٠م) والوذنياني (٢٠٠٧م) في كون المجتمع من القيادات الأكاديمية في الجامعات.

ثانياً - أوجه الاختلاف:

• اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأهداف التفصيلية مع العديد من الدراسات، حيث هدفت دراسة العتيبي (٢٠٠٧م)، إلى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى، ودراسة أبو خضير (٢٠٠٩م) لكونها تهدف إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة مبنياً على مجموعة من النظريات والتجارب، ودراسة المطلق (٢٠١٣م) التي هدفت إلى تعرف أهم النماذج العالمية لإدارة المعرفة في المنظمات المختلفة مع معرفة مدى ملائمة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية مع تقديم نموذج مقترح، ودراسة عبد الحافظ (٢٠٠٨م) التي هدفت إلى تعرف الأساليب التي تستخدمها المؤسسات التعليمية، للاستفادة من إدارة المعرفة، مع تعرف نواتج إدارة المعرفة بمؤسسات

التعليم الجامعي، ودراسة القثامي (٢٠٠٧م) التي هدفت إلى تحديد أوار مراكز البحوث بالجامعات السعودية في دعم عمليات وآليات إدارة المعرفة ومعرفة أبرز الصعوبات التي تواجه مراكز البحوث بالجامعات السعودية في دعم إدارة المعرفة، ودراسة كوكس (٢٠٠٣م) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى استخدام الجامعات لإدارة المعرفة، مع تحديد للعوامل التي تؤدي إلى فاعلية إدارة المعرفة، في حين الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة والكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارة الجامعة وتقديم المقترحات المناسبة.

• اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة الودنياني (٢٠٠٧م)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٧م) حيث تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة العصيمي (٢٠١١م)، ودراسة الفريحي (٢٠١٢م)، ودراسة العودة (٢٠١٠م)، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م)، ودراسة الودنياني (٢٠٠٧م)، ودراسة عبدا لحافظ (٢٠٠٨م)، ودراسة بن جمعة (١٤٣٤هـ)، والقرشي (١٤٣٤هـ)، والأشولي (١٤٣٤هـ)، وعطية (١٤٣٤هـ)، أما الدراسة الحالية فقد انتهجت المنهج الوصفي المسحي.

• اختلفت الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة مع دراسة العودة (٢٠١٠م) لكونه استخدم أداة المقابلة الشخصية مع الاستبانة.

• اختلفت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة القثامي (٢٠٠٧م)، والجهني (٢٠١٠م) وعبدالحافظ (٢٠٠٨م)، والكندي (٢٠١٠م)، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م) ودراسة ميلام (٢٠٠١م)، ودراسة كوكس (٢٠٠٣م) في كون مجتمع الدراسة في هذه الدراسات من حيث أعضاء الهيئة التدريسية، بينما الدراسة الحالية المجتمع من القيادات الأكاديمية.

ثالثاً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة جوانب من أهمها

الآتي:

- ١- تحديد الإطار النظري لإدارة المعرفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- ٢- الاستفادة من إجراءات الدراسات السابقة، والأداة المستخدمة، ومنهجها، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الأداة، وتفسير النتائج.

٣- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لمقارنتها بما ستصل إليه الدراسة الحالية.

رابعاً- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تأتي كمحاولة لتحليل واقع إدارة المعرفة وعملياتها في جامعة جازان.

٢- تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات المطبقة في جامعة جازان على حد علم الباحث.

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج ، من أبرزها:

أولاً- أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان بشكل عام جاء بدرجة

عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨) ، وقد جاء ترتيب الأبعاد كالتالي:

(١) نشر المعرفة، والذي جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٣).

(٢) التخطيط لاكتساب المعرفة، والذي جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٨).

(٣) تطبيق المعرفة، والذي جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٤).

(٤) وضوح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، والذي جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤١).

(٥) تنظيم المعرفة، والذي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣.١٥).

ثانياً- أن درجة الصعوبات التي تواجه إدارة جازان في تطبيق إدارة المعرفة كانت

بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٩) وانحراف معياري

(٠.٧٣) وكان أبرز الصعوبات التي جاءت بدرجة عالية، هي:

(١) محدودية التنظيم لإدارة المعرفة في الجامعة.

(٢) قلة وضوح مفهوم إدارة المعرفة لمنسوبي الجامعة.

(٣) عدم تضمين مهام إدارة المعرفة في الدليل التنظيمي.

ثالثاً- أن هناك موافقة بدرجة عالية على المقترحات التي تُسهم في تطبيق

إدارة المعرفة في جامعة جازان، بمتوسط حسابي قدره (٤.١٩) وانحراف

معياري (٠.٧٦)، وكانت أبرز المقترحات التي جاءت بدرجة عالية جداً ،

هي:

(١) توفير التقنيات الحديثة التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة.

(٢) مواكبة التطورات العالمية في مجال تقنيات إدارة المعرفة.
 (٣) توفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة المعرفة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومن أبرزها:

- أن تقوم جامعة جازان بتنظيم إدارة المعرفة والاستفادة من التقنيات الحديثة لكونها عامل من عوامل توظيف إدارة المعرفة وتطبيقاتها.
- بناء خطة استراتيجية للجامعة تدعم تطبيق إدارة المعرفة ومشاريعها.
- تشجيع الأبحاث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس لاستخراج معارفهم الضمنية.
- نشر ثقافة المعرفة لدى الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال: عقد الندوات، والمؤتمرات، وتسهيل مهمة مشاركة المؤسسات الأخرى.

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (١٤٣٣هـ): الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة: المعرفة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جزر، أماني طلعت إبراهيم (٢٠٠٥م): مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- أبو خضير، إيمان سعود، (٢٠٠٩م): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات). بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة: الرياض ١-٤/١١/٢٠٠٩م.
- أبو فاره، يوسف (٢٠٠٤م) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، "المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة الأردنية .
- الأشولي، اعتدال (١٤٣٥هـ) مبادئ الجودة الشاملة كأداة فعالة لممارسات عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، مكة المكرمة.
- الآغا، ناصر وسلامة زكريا (٢٠٠٨م): إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها.
- بن جمعه، نوف (١٤٣٤هـ): تطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر القيادات الجامعية، تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البنك الدولي (١٤٢٥هـ): بناء مجتمعات المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي. مركز معلومات قراء الشرق الأوسط (ميريك).
- البيشي، مقبل بن شاهر (٢٠٠٩م): متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البيلاوي، حسن وحسين سلامة (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة في التعليم، مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

التوحيدي، خلود (١٤٣٤هـ): واقع ومعوقات ممارسة إدارة المعرفة في الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

الثبيتي، مليحان (٢٠٠٠م): الجامعة نشأتها، مفهوما، ووظائفها، المجلة التربوية، المجلد ١٤، العدد (٥٤).

الجدوع، فهد، إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، تصور مقترح، ١٤٣٠هـ، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة أم القرى.

الجهني، أريج مكي (٢٠١٠م): واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر طالبات الدراسات العليا بكلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة.

حجازي، هيثم علي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط ٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ، دار الضوان للنشر والتوزيع عمان.

حرب، محمد خميس (٢٠١٣م): تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية - مجلة كلية التربية بالزقايق، ع (٧٩) أبريل.

حسين، علي عبدربه (٢٠١١م): تصور مقترح لتطبيق مداخل إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مجلد ٢١، العدد (٣).

الحملي، شوقي علي (٢٠٠٩م) دور أمن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حمود، خضير كاظم، منظمة المعرفة، ٢٠١٠-١٤٣١هـ، دار صفاء عمان. خلف ، فليح حسن (٢٠٠٧م): اقتصاد المعرفة. عمان :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

الدعيلج ، فوزية (١٤٣٠هـ): الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. الذنبيات، معاذ (٢٠١١م): اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة.

- الزامل، أروى (١٤٣٥هـ): معوقات تطبيق إدارة المعرفة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام، الرياض.
- الزايدي، أمل (٢٠٠٨م): درجة ممارسة أنظمة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، سعد عبدالله (١٤١٨هـ): التجربة الأمريكية في تقييم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية، ندوة التعليم العالي، "رؤى مستقبلية" المنعقد في الفترة ٢٥-٢٨ شوال ١٤١٨هـ.
- سعد، السيدة محمود (٢٠١٢م): إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية نموذج مقترح. المجلة السعودية للتعليم العالي وزارة التعليم العالي ع٦: ٧٣-٩٤.
- السلطين، علي ناصر شتوي، (٢٠١٤م): القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشايح، علي بن صالح (٢٠١١م): التحديات التي تواجه الجامعات السعودية للتحوّل نحو مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية. المجلد ٢١، العدد الثاني.
- الشمري، تركي (١٤٣٤هـ): إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الشمري، غربي بن مرجي (١٤٣٣هـ): واقع إدارة المعرفة في جامعة الملك فيصل بالجوف بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية" مجلة العلوم التربوية م ٢٥، ع (٣): ٧٠٣-٧٢٤، الرياض.
- الصاوي، ياسر، (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- صبري، هاله (٢٠٠٤م): العرب والمعرفة والمستقبل، ورشة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي القوى الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة.
- طاشكندي، زكي (١٤٢٨هـ): إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم

- بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطروانة، أحمد محمد والمجالي، آمال ياسين (٢٠١٠م): دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة أعضاء هيئة التدريس مهنيًا دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية. كلية الكرك الجامعية، البلقاء.
- طيبي، خضر مصباح إسماعيل (٢٠١٠م): إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩م) إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبدالحافظ، ثروت (٢٠٠٨م): أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسة التعليمية، المفهوم، العمليات، النواتج، بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عبيدات ، ذوقان وآخرون (٢٠١٢م): البحث العلمي، مفهومه، أدواته وأساليبه، الأردن عمان: دار الفكر.
- العتيبي، ياسر بن عبدالله (١٤٢٧هـ): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، أم القرى - مكة المكرمة.
- عزة، عبد الرزاق (١٤٣١هـ): إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية، كلية التربية، جامعة طنطا، المؤتمر العلمي الثاني، مصر: ١٣٠- ١٥٢.
- العزي، جزاع مسبل (٢٠١٢م): دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك. قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العساف، صالح محمد (١٤٣٣هـ): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢، الرياض: دار الزهراء.
- العصيمي، نسرين عبيد (٢٠١١م): واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

عطيه، عتاب (١٤٣٤هـ): إسهام إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العلي، عبد الستار وقنديليجي، عامر والعمري، غسان (٢٠٠٦م): المدخل إلى إدارة المعرفة. الإدارية، دار المسرة.

علي، أسامة محمد سيد، تقديم د. عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عليان، يحيى مصطفى(٢٠١٢م): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط٢.

العمرو، لمياء (١٤٣٢هـ) واقع ممارسة إدارة المعرفة في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام.

عودة، فراس (٢٠١٠م): واقع إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

الغامدي، نوال. (١٤٢٩هـ): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غبان، محروس بن أحمد (١٤٢٤هـ): عولمة الاقتصاد العالي في المملكة العربية السعودية الآثار والمضامين والمتطلبات. جامعة أم القرى. مكة.

الغنيم، سامي ابراهيم (٢٠١٣م): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

الفريجي، مشاعل عبدالله (١٤٣٢هـ): دور رئيسات الأقسام بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في تطبيق إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القرشي، عايطي (١٤٣٣هـ): دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية ، تصور مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٣م): الاقتصاد المعرفي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الكندي، نادية (٢٠٠٨م): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومدى توافرها في جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من وجهة نظر هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قابوس .

لبنان، مي علي (٢٠١٢م): إدارة المعرفة ودورها في التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي بالمملكة قسم الإدارة والتخطيط. جامعة أم القرى. ع (٢٨) ج ٣.

المالكي، مجيل لازم مسلم (٢٠١٠م): هندسة المعرفة وأدائها في البيئة الرقمية، مؤسسة الوران للنشر والتوزيع .

محجوب، بسمان (٢٠٠٤م): عمليات إدارة المعرفة مدخل للتحويل لجامعة رقمية ، "المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة الأردنية.

محجوب، وجيه (٢٠١٢م): أصول البحث العلمي ومناهجه، الرياض: دار المناهج.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩م): أدوار الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة التعلم مدى الحياة.

المسند، طارق (١٤٣١هـ): إدارة المعرفة، ماهيتها، عملياتها، متطلباتها، معوقاتهما، الرياض دار الراجحة للنشر والتوزيع.

مطر، عبداللطيف محمود (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

المطلق.تركي بن علي.(١٤٣٢هـ): مقدمة في إدارة المعرفة، كلية التربية، جامعة حائل.

المطلق، تركي بن علي، (١٤٣٤هـ): إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (نموذج مقترح): مركز النشر العلمي والترجمة، جامعة حائل.

المليجي، رضا (٢٠١١م) إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة: القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

المنصوري، أحمد بن محمد (٢٠١١م): درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية (١٩٩٨م): (تقرير اليونسكو) المؤتمر العالمي الأول بشأن التعليم العالي " الرؤية والعمل: باريس، نسخة إلكترونية.

www.unesco.org/education/aducprog/wche/diaz-e,ntm

المنيع، محمد عبدالله (٢٠١١م): إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية" نموذج مقترح" المجلة السعودية للتعليم العالي وزارة التعليم العالي ٦ع: ٧٣-٩٤.

المهيرات، بسام محمود، (٢٠١٢م): إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

موقع جامعة جازان

<http://edugate.jazanu.edu.sa/jazan/init>

موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/Pages/Home.aspx>

موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط

<http://www.mep.gov.sa/themes/GoldenCarpet/index.jsp#141733106>

موقع وزارة التعليم العالي <http://www.mohe.gov.sa/ar/default.aspx>

نجم، نجم عبود(٢٠٠٨): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوران للنشر والتوزيع، ط٢، عمان .

النشار، السيد، (٢٠١٢م): أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع، ط٢ الإسكندرية، مصر.

- نور الدين، عصام، (٢٠١٠): إدارة المعرفة والتقنية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- الهريش، ثامر بن محمد (٢٠٠٩): إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في دوريات الأمن بمدينة الرياض قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية.
- همشري، عمر أحمد (٢٠١٣م): إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- الوذنياني، جواهر بنت عواض (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- ولي، أحلام والدباغ، لانا (٢٠١٤م): دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للقيادات الجامعية (دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين/ اربيل) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧م): إدارة المعرفة، المفاهيم النظم، التقنيات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Coukos, Semmel (2003) Knowledge Management in Research Universities The processes and Strategies. Idea Group publishing: U.S.A.
- Edge, karm, (2005) "knowledge management as tool for District –level instactional Renewal Canada. <http://proquest.umi.com/pqdweb>, umi NUMBER, 02925
- Keeley, Edward (2004) Institutional Research as the Catalyst for the Extent the effectiveness of Knowledge management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations: U.S.A.

- Kidwell., Jillinda ., Linde., Karen M. Vander .and Johnson. Sandra L.(2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education .EDUCAUSE QUARTERLY. November .No.4.PP.28-33
- Lee, H., & Choi, B., (2003) Knowledge management enablers process and an integrative view and empirical examination journal of management systems, vole. C11, 42-65
- Milam, Johm,(2001) ,Know what they Know. ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC.Knowledge Management for Higher Education.
- Moss .. et al .2007 Knowledge management in higher education a comparison of individualist and collectivist culthre.
- Nonaka., I .,And H., Takeuchi (1995) The Know Ledge – Creating Company. Organizational Science Vlo.,No 1.
- Santo, A.A.C (2005) knowledge management an imperative for schools of education Techtrends, 49 – 42-
- Wiig., Karl .,M (1994)Knowledge Management ., The Central Management Focus For Inelledge.