

مجلة بحوث
كلية الآداب

البحث (٩)

درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية
بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية

إعداد

د / امتثال أحمد السقا

أستاذ مساعد جامعة الملك سعود - كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

يوليو ٢٠١٢م

العدد (٩٠)

السنة ٢٣

[http : // Arl.menofia . edu. eg](http://Arl.menofia.edu.eg) *** E- maii: rgfa2012@ Gmai.com

درجة توافر مقومات ادارة المعرفة

درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك
سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية

د. امتثال أحمد السقا

أستاذ مساعد جامعة الملك سعود-كلية التربية/قسم الإدارة التربوية

مقدمة:

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

ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها. (Schwandt&Marquardt,2003,p3)

ولقد تنامي دور المعرفة في نجاح المنظمات مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل). فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية (الكبيسي، ٢٠٠٥). وفي ضوء هذه الحقيقة اتجهت المنظمات إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما يتوافر لديها من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المترجمة لدى العاملين ولدى المنظمة؛ للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار (العتيبي، ١٤٢٨).

ومما يؤكد هذا التوجه سعي المهتمين في العالم العربي من الأكاديميين وغيرهم لإقامة المؤتمرات التي تعزز من دور المعرفة مثل مؤتمر إدارة المعرفة - الشرق الأوسط لعام ٢٠١١ و ٢٠١٢ والذي انصب تركيزه على المعرفة ودورها في دعم

الاعتماد في مجال إدارة المعرفة في العالم العربي والتعرف على مخطويع إدارة
المعرفة العلمية والإقتصادية، والتعرف على نجاحات وأخطاء الآخرين في إدارة
المعرفة (موقع مؤتمر إدارة المعرفة - الشرق الأوسط، ٢٠١٢)

ويمكن القول إن أي مجتمع يتطلع إلى تميز المعرفي يجب أن يهتم بشكل
أساسي بمؤسسات التعليم العالي، لأن هذه المؤسسات تقوم بتنفيذ سلسلة من
النشاطات التي تتضمن توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يطلق عليها مصطلح
إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة هي "كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو
اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم
والأداء في المنظمات" (عبد الوهاب، ٢٠٠٧)، وتعتبر إدارة المعرفة من المداخل
الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر في فعالية
المؤسسات وكفاءة أعضائها في التعامل مع ما يعترضهم من مواقف يومية حتى
يستطيعوا خلق مستقبلهم (الحياني، ١٤٣١).

وتعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر
البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق
المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في
المجتمع؛ إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن
إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع
عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص؛
مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية
الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)،
ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (أبو خضير، ٢٠٠٩).

وحتى تتمكن الجامعات المهمة بإدارة المعرفة من تطبيقها لابد لها من
توفر مجموعة من المقومات والبناء التحتي، من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة
المعرفة، والمساهمة في توفير البيئة المساندة لتوافر معرفة ذات معنى، تسهم في
تطوير عمل الجامعة. مثل توفر الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا

درجة توافر مقومات ادارة المعرفة
المعلومات، والقيادة التنظيمية والتي تشكل في مجملها مقومات او متطلبات ادارة
المعرفة. (جرادات، ٢٠١١)

وبالنظر لجامعة الملك سعود كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تطمح إلى
الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة من خلال رؤيتها وقيمتها وأهدافها
الإستراتيجية يجعلها أهلاً لتطبيق إدارة المعرفة بجميع متطلباتها ومقوماتها خاصة
في كلية التربية التي أخذت على عاتقها مهمة إعداد المعلم وتأهيله وتدريبه
للوصول به إلى مستويات أكاديمية متقدمة، إضافة إلى أدوارها الأخرى في البحث
العلمي وخدمة المجتمع. وقد تناولت عدة دراسات إدارة المعرفة بالبحث والدراسة
منها دراسة العتيبي (١٤٢٨)، ودراسة أبو حشيش (٢٠٠٩)، ودراسة عيسان
(٢٠٠٨) وعلى الرغم من وجود هذه الدراسات التي تطرقت لإدارة المعرفة في
الجامعات في الوطن العربي وفي المملكة العربية السعودية إلا أنها لم تتناول درجة
توافر مقومات إدارة المعرفة.

مشكلة الدراسة:

باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي مصدر للمعرفة والاستثمار، فهي بالتالي
أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة والتي تتطلب توافر مجموعة من
المقومات والمتطلبات الضرورية، التي تساعد وتحفز على تطبيق مفهوم إدارة
المعرفة. وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من
وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة تعرف درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة
الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية
تتحقق من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود فيما للمقومات التي حددتها الدراسة (الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات - القيادة التنظيمية)؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مقومات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات التالية (القسم - الخبرة الوظيفية)؟

أهمية الدراسة:

■ الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع مهم في العصر الحالي، فلامح هذا العصر أصبحت تتحدد من خلال قدرة أعضائه على استخدام المعرفة، وتوظيفها بطريقة جيدة. وبالتالي يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في موضوع إدارة المعرفة ومقوماتها.

■ الأهمية التطبيقية: تتبع أهمية الدراسة التطبيقية من المكانة الهامة لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وجامعة الملك سعود بشكل خاص في تعليم وتطوير رأس المال البشري وبناء رأس المال الفكري في المملكة العربية السعودية، لذا سيلقي هذا البحث المزيد من الضوء على درجة توافر مقومات إدارة المعرفة بكلية التربية بحيث يوضح الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

حدود الدراسة:

■ الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على قياس درجة توافر مقومات إدارة المعرفة.

■ الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على كلية التربية - قسم الطالبات - في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

■ الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٢-

١٤٣٣.

مصطلحات الدراسة:

■ مقومات: هي الدعائم والأسس والقواعد التي يبنى عليها.

• مفهوم المعرفة: تعددت وتكونت تعريفات المعرفة وذلك بناءً على اختلاف وجهات النظر في هذا المجال. فهناك من يعرفها بأنها مجموع من المفاهيم والأفكار التي تتصل بالقرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، أي بمعنى آخر عبارة عن معلومات مسترجة بالتجربة والحقائق والأحكام والأفكار التي يعمل بعضها مع بعضها بتركيب فريد ويسمح للأفراد والمنظمات بخلافه، أو مصطلح جارية وإدارة للتطوير. (باسون، ٢٠٠٧). ويعرف (Kidwell، ٢٠٠٠) المعرفة بأنها تبدأ كبيانات خام مثل الحقائق والأرقام، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها بصورة معينة أو وفق إطار معين فإنها تتحول إلى معلومات، وتكون تلك المعلومات جاهزة للاستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، كما أنها قابلة للاسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة، وعندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة فتلك ما يمكن أن يطلق عليها مصطلح المعرفة.

• أنواع المعرفة: لا بد من تصنيف المعارف لتحسين استخدامها وتحديد جوانب ضعفها والبحث في كيفية تطويرها وتحويلها وتبادلها ومن أشهر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف المعرفة إلى نوعين:

○ المعرفة الظاهرة: المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة لأسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية (حجازي، ٢٠٠٥).

○ المعرفة الضمنية: يعرفها (عليان، ٢٠٠٨) على أنها المعرفة المخفية داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية يعبر عنها بالكلمات. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من

المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، لأنه موجود داخل عقل الإنسان، ولكن يمكن استثماره من خلال بعض الممارسات الخاصة وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية.

■ مفهوم إدارة المعرفة: مفهوم إدارة المعرفة يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وبالرغم من تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين إلا أنه مازال في مرحلة التطور والاكتشاف، وقد عرفها (chou yeh, 2005) بأنها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة الميزة التنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء. ويرى (Delong,2004) أن إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية وتطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. أي أن إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عملية معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

■ أهداف إدارة المعرفة: تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المنظمات والمجالات التي تعمل بها. لكن هناك مجموعة من الأهداف العامة لإدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات تتمثل في: (الأكلبي، ٢٠٠٨)، (الزيادات، ٢٠٠٨)

○ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.

○ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

○ تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.

○ نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

تخصيص عملية صنع القرار من وقتها وأنها العملية الأكثر أهمية في وقت التخطيط معاً وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية
و الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي لا يمكن حلها
كفأديها أو عبر وقتها وأنها
○ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات، والتخطيط
الإستراتيجي.

○ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

○ تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل وذلك من خلال الممارسات، والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

○ تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لتقافة التطور الذاتي المستمر.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة:

○ تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

○ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات لأن حلقة الاتصال تكون أقصر (Martins, 2001).

○ يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.

○ يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر. وكيف يتم كل منهم بمعرفة المعرفة التي يمتلكها الآخرون. (الرفاعي وباسين، ٢٠٠٤)

درجة توافر مقومات ادارة المعرفة

- يميل الموظفون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة وأكثر براعة للعمل ، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر. (wickham,2001)
- تحسبون العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
- تحسبون الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الأخذة بالازدياد. (حجازي، ٢٠٠٥)

مقومات تطبيق إدارة المعرفة:

تحتاج المنظمة التي تهتم بإدارة المعرفة إلى توفير مجموعة من المقومات، من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة المعرفة، والمساهمة في توفير البيئة المساندة لتوافر معرفة ذات معنى، تسهم في تطوير عمل المنظمة. وتتكون تلك المقومات بشكل أساسي من المكونات الخمسة التالية:

(١) الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون، ومن ثم تؤثر قواعد السلوك والأداء في المنظمة، وتنقلها من حالة إلى حالة أخرى. (جرادات، ٢٠١١). ومن أجل أن تسهم تلك الثقافة في تعزيز إدارة المعرفة، فإنه ينبغي أن تتميز ثقافة المنظمة بما يلي:

١. تفهم إدارة المعرفة وتثمنها.
٢. تدعم إدارة المعرفة بكل مستوياتها.
٣. توفر نظام حوافز يكافئ المشاركة بالمعرفة لمنع الاحتفاظ بها أو حجبها. (جرادات، ٢٠١١)

٤. توفر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وداعمة لها.
٥. تحديد أهداف واضحة للعاملين والمشاركة بوضعها وبيان كيفية تنفيذها.
٦. ارتباط عملية تبادل المعرفة والتشارك بها بأهداف المنظمة. (البطائنة، ٢٠١٠)

(٢) الهيكل التنظيمي: هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات ، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى،

فهو يمثل التوازن الذي يربط بين شكله في كونه المنظمة الرئيسية التي تتكون من
الأنشطة التي يمكن أن تصادف، ويصمم هيكل المنظمة التي تتكون من
وتوزعها إلى الوحدات الفرعية، والتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة،
والذي يتطور الأهداف (البطاينة، ٢٠١٠). ولا بد للهيكل التنظيمي أن
يؤثر (جرادات، ٢٠١١) أن يتسم بما يلي:

١. تنظيم رسمي مصفوفياً ويكون من وحدات عمل، من مشاركة، بالاعتماد
باللامركزية، ووجود إدارة تهتم وتشارك القيادة والتأثير.
٢. وجود وحدات عمل، بمعنى وجود دائرة متخصصة، أو أقسام معينة
مهمتها إدارة المعرفة.
- (٣) تكنولوجيا المعلومات: تشمل معالجة البيانات وخلقها واستخدام التكنولوجيا
الاتصالات، التي تسهم في نقل ونشر المعرفة بين الموظفين بسهولة وكذلك
استخدام قواعد البيانات ومستودعات المعرفة والمعلومات الإدارية
(Frenandez & Others, 2004). وهي تشمل على الأجهزة والمعدات
والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية،
التي من شأنها أن تؤدي بسهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى،
وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة متى ما كان ذلك
ضرورياً (جرادات، ٢٠١١). ويمكن قياس البنية التحتية لتكنولوجيا
المعلومات من خلال الأبعاد التالية:

- أ- عدد الأجهزة الحاسوبية المتوفرة والمتاحة للعاملين.
- ب- عدد قواعد البيانات المتوفرة.
- ت- عدد برامج وأنظمة المعلومات المتوفرة.
- ث- عدد المعامل التي تستخدم أو لا تستخدم التكنولوجيا الحديثة. (البطاينة،
٢٠١٠)

(٤) القيادة التنظيمية: تعرف القيادة التنظيمية بأنها عملية التأثير على جماعة في
موقف معين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للأفراد العاملين.

فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المنظمة الرسمي، ويعبر عن مظهر الأنشطة التي يمكن أن تمارس. ويوضع هيكل المنظمة لتسمية الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، والتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف (البطانية، ٢٠١٠). ولا بد تهيكل التنظيمي أمر

بينه (جرادات، ٢٠١١) أن ينقسم بما يلي:

١. تنظيم رسمي مصفوفي: يتكون من وحدات عمل متشعبة، تتمثل بالمركزية، ووجود إدارة تهتم وتمارس القيادة والتأثير.
٢. وجود وحدات عمل، بمعنى وجود دائرة متخصصة، أو قسم معين مهمتها إدارة المعرفة.

(٣) تكنولوجيا المعلومات: تشمل معالجة البيانات وتخزينها واستخدام كبريوت الاتصالات التي تسهم في نقل ونشر المعرفة بين الموظفين بسهولة وكفاءة استخدام قواعد البيانات ومستودعات المعرفة والمعلومات لإدارة استخدام قواعد البيانات ومستودعات المعرفة والمعلومات (Frenandez & Others, 2004). وهي تشمل على الأجهزة والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية التي من شأنها أن تؤدي بسهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة متى ما كان ذلك ضرورياً (جرادات، ٢٠١١). ويمكن قياس نسبة التحية للتكنولوجيا المعلومات من خلال الأبعاد التالية:

- أ- عدد الأجهزة الحاسوبية المتوفرة والمتاحة لتعاملين.
- ب- عدد قواعد البيانات المتوفرة.
- ت- عدد برامج وأنظمة المعلومات المتوفرة.
- ث- عدد المعامل التي تستخدم أو لا تستخدم تكنولوجيا حديثة. (الطريفة، ٢٠١٠)

(٤) القيادة التنظيمية: تعرف القيادة التنظيمية بأنها عملية تأثير على جماعة في موقف معين والعمل على توفير الدعم المعادي والمعادي للأفراد العاملين،

الأمر الذي يتوجب عليه ارتفاع أداء الأفراد في عملهم، وإخراج نتائج تعليمية جيدة، بالإضافة إلى توفير المناخ المؤسسي الجيد الذي يساعدهم على تقديم نتائج جيدة، وزيادة العائد للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين، والمساهمة في تفعيل طاقات العاملين، وخلق الرضا لديهم. (المليحي، ٢٠١٠).

المبحث الثاني: كلية التربية بجامعة الملك سعود

▪ نبذة عن كلية التربية: تعمل كلية التربية بجامعة الملك سعود في ظل متطلبات المجتمع وظروفه واحتياجاته التربوية، وقد أنشئت بمقتضى اتفاقية وقعتها وزارة المعارف مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية. وقامت الوزارة بتنفيذ هذا المشروع بالاشتراك مع المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، وبذلك بدأت الكلية عملها في العام الدراسي ١٣٨٦/١٣٨٧هـ الموافق ١٩٦٦/١٩٦٧م. ثم صدر مرسوم ملكي بالموافقة على قرار مجلس الوزراء بالنظام المعدل لجامعة الملك سعود، وبهذا انضمت كلية التربية إلى جامعة الملك سعود وكان أول ما أنشئ من الأقسام قسماً للتربية وعلم النفس عام ١٣٩٢/١٣٩٣هـ، وتلاههما قسماً للتربية البدنية وعلوم الحركة وقسم التربية الفنية عام ١٣٩٣/١٣٩٤هـ، ثم تلاهما قسماً للدراسات الإسلامية، وقسم المناهج وطرق التدريس عام ١٣٩٧/١٣٩٨هـ، ثم تلاه قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم عام ١٣٩٩هـ، ثم تلاه قسم التربية الخاصة عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ، وأخيراً تم إنشاء قسم الإدارة التربوية عام ١٤١٨هـ (موقع كلية التربية، ١٤٣٣هـ).

▪ رؤية الكلية: تحقيق التميز والريادة التربوية التي تسهم في بناء مجتمع المعرفة، لتصبح الكلية "بيت الخبرة" الأول على المستوى الوطني والإقليمي، وصولاً إلى مصاف كليات التربية ذات المكانة العالمية.

▪ رسالة الكلية: إعداد التربويين المهنيين الذين يسهمون في بناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة عالمياً، وذلك من خلال الارتقاء ببرامج الكلية ووحداتها المختلفة لإرساء مجتمع تعلم قائم على مستوى عالٍ من الفاعلية، مع الاستجابة

لتنوع احتياجات المجتمع، ومشكلات الميدان التربوي، وتحديات التنمية الشاملة
وتقديم مبادرات للإصلاح التربوي، والتوظيف الأمثل للمعرفة والبحث، والتقنية
في ضوء قيم وحاجات المجتمع ووفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي.

أهداف الكلية:

1. إعداد وتأهيل التربويين المهنيين المتميزين المتفاعلين اجتماعياً والقادرين
تقنياً، والمساهمة في استمرار نموهم المهني وفق قيم وحاجات المجتمع
ومعايير الاعتماد الأكاديمي.
2. تقديم نتائج بحثي تربوي متميز كماً ونوعاً، يسهم في تراكم المعرفة.
ويطور الممارسات المهنية، ويعزز جهود الإصلاح التربوي، ويلبي
احتياجات الميدان التربوي وتحديات التنمية.
3. تنمية المجتمع من خلال المساهمة في المبادرات والبرامج البحثية
والتدريبية والاستشارية، في إطار من الشراكة الإستراتيجية مع المؤسسات
المحلية والعالمية (موقع كلية التربية، ١٤٣٣هـ-).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتم في هذا الجزء استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تخدم
الدراسة الحالية
أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة الزايد (٢٠٠٨م) بعنوان: 'درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة
بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات'.
هدفت الدراسة تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف
التربوي بمحافظة الطائف، وما يكشفه من تحديد نقاط القوة والضعف. وقد دلت
نتائج الدراسة على أن جميع بنود الاستبانة المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت
تمارس بدرجة متوسطة. أما الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة
المعرفة فكانت تقديراً أغلبها من قبل المشرفات التربويات بدرجة عالية.

• دراسة هاشم (٢٠٠٤) بعنوان " إدارة المعرفة للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية " هدفت الدراسة لتقديم بعض المراكز الأساسية التي تصالح كأساس لوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة في الجامعات المصرية، وذلك للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع التنظيمي في أداء مهامها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

- أن هناك ضعف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية.

- أن نمطية بنية الجامعات الرسمية تعوق جهود إدارة المعرفة؛ حيث أن إجراء أي تعديل أو تغيير فيها لا يتم إلا من خلال إجراءات روتينية طويلة.

• دراسة العتيبي (٢٠٠٧) بعنوان " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، وهدفت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة من خلال التعرف على مدى إدراك وممارسة العاملين في الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها من أجل وضع تصور مقترح يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة؛ وهذا ناتج من عدم إعطاء أهمية لإدارة المعرفة، وجود خلط بين مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. إلا أن هناك إعطاء أولوية لتخزين المعلومات وتصنيفها من خلال وسائل التقنية الحديثة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) في المحور المتعلق بأهمية تطبيق وتخزين واسترجاع المعرفة.

• دراسة إبراهيم (٢٠٠٨) بعنوان تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة (تصور مقترح) وهدفت للتوصل إلى تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري بالمدارس

الثانوية العامة في مصر والتعرف على معوقات تطوير الإدارة في هذه المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينهما ما يلي:

- أن توفير قنوات اتصال فعالة في كافة المستويات التنظيمية داخل المدرسة يدعم عملية اكتساب المعرفة لدى جميع العاملين فيها.
- أن التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة يساعد على تيسير تدفق المعرفة وتخزينها واسترجاعها واستخدامها بفاعلية في اتخاذ القرارات.

■ دراسة عبد الحافظ (٢٠٠٨) : أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم العمليات النواتج. هدفت الدراسة تعرف مفهوم وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي، والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، كما هدفت تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها : أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البينية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي، كما كشفت الدراسة عن أن هناك الكثير من النواتج التي حققتها الجامعة المعاصرة من إدارة للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية، وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي، وتحقيق قيمة مضافة عالية، وخلصت الدراسة إلى عدد من الأساليب التي تستخدمها الجامعة المعاصرة للاستفادة من إدارة المعرفة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية :

■ (٢٠٠٦) بعنوان "إدارة المعرفة: تقييم الاستراتيجيات والعمليات المستخدمة دراسة مكاثي في التعليم العالي" وهدفت إلى التأكد عما إذا كانت عملية إدارة المعرفة المستخدمة في مجال الصناعة تنطبق على مجال التعليم العالي. ولقد أجريت الدراسة على الموظفين والقادة الذين يتأسون إدارة المعرفة في الجامعات، وتم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها:

- إمكانية تعزيز عملية التعليم والتعلم من خلال استخدام إدارة المعرفة.

درجة توافر مقومات إدارة المعرفة
- أظهرت الدراسة ضعف في المجالات التي احتاجت إلى المشاركة في المعرفة بين الإدارات المختلفة.

■ دراسة كليفورد (٢٠٠٦) بعنوان: "إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات: عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية وقد هدفت الدراسة تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة، والذي يشمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتسوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة، وأوضحت الدراسة أن هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين، كما بينت الدراسة أن المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في المؤسسة.

■ دراسة أنوثيغون (٢٠٠٦) بعنوان: "إدارة المعرفة وسمات المهمة". هدفت هذه الدراسة إلى توفير فرص تحديد وتسريع ونشر وتوسيع مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة، ومن نتائج هذه الدراسة: أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة، وأن النمط الاجتماعي فقط أسهم بشكل إيجابي في إيجاد المعرفة، وعلاوة على ذلك فقد أظهرت النتائج أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في مواقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية، وأن هذه النتائج سيكون لها الكثير من التضمينات في التعبير الاجتماعي.

■ دراسة إيدج (٢٠٠٥) بعنوان: "إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي". وهدفت الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة المجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولية في السنوات الأولى من التعلم، حيث استخدام الباحث أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم نتائج الدراسة: أنها قامت بشرح وتفسير قائمة

كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة، والتي يمكن أن تساعد في تحسين
التعليمية، وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة من
كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارستها في كل القطاعات، كما تم
الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة
في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية.

■ دراسة كيلي (2004) بعنوان: "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى ولاديب
ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات
التعليم العالي". وقد هدفت الدراسة لتحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة
في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم
العالي. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة قوية بين التعليم تنطوي
المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، وأن مؤسسات
التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي. كما استج
عن هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من
النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة، فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة
المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه وقد
أبرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار

التطبيق على الدراسات السابقة :

■ بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتفق معها من حيث
موضوعها حيث تتناول جميعها موضوع إدارة المعرفة ولكن تختلف من حيث
تناول مجالات الموضوع حيث تنوعت الدراسات السابقة في تناول موضوع
إدارة المعرفة من مجالاته الواسعة (أنظمة إدارة المعرفة - عمليات إدارة
المعرفة - عناصر إدارة المعرفة) .

■ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت منهجية الأسلوب الوصفي بمداخله
المتعددة.

درجة توافر معلومات ادارة المعرفة

■ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للبحث ماعدا دراسة (Edge، ٢٠٠٥) التي لم تستخدم أداة للبحث نظرا لاستخدامها أسلوب دراسة الحالة ودراسة كليفورن (Clifford,2006) التي استخدمت المقابلات كأداة للدراسة .

■ تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (إبراهيم، ٢٠٠٨) و(العتيبي ، ٢٠٠٧) ودراسة (McCarthy,2006) في تناولها لعينة الدراسة أعضاء الهيئة الإدارية.

■ تختلف الدراسات السابقة فيما بينها سواء في محاور موضوع إدارة المعرفة نوعيا أو في تناول هذه الإبعاد والمحاور كميا مما يسمح بالإسهام في إثراء أي جانب من جوانب هذه الدراسة.

■ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق فقد تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة من بيئات محلية وأجنبية. ولم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة بيئة التطبيق التي اعتمدها الدراسة الحالية (كلية التربية بجامعة الملك سعود، مركز الدراسات الجامعية للطالبات). ويتضح مما سبق أن درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في أقسام كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لم تتم دراستها كمبحث مستقل في الدراسات السابقة مما يعطي أهمية هذه الدراسة ويشكل إضافة نوعية جديدة لمجال الدراسة .

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع المناسبة للدراسة الحالية، وبناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء عرض منهج الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص مفردات عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة

الدراسة (الاستبانة)، وإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية، والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً : منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو تعبيراً كمياً فيصف انظاهرة رقمياً ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون ، ٢٠١١م).

ثانياً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية - قسم الطالبات والبالغ عددهن (٤٩) عضوه ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة على كل قسم من أقسام كلية التربية:

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير القسم

عدد أعضاء الهيئة الإدارية	القسم
٧	التربية الفنية
٦	الثقافة الإسلامية
٤	الإدارة التربوية
١٠	رياض الأطفال
٤	مناهج وطرق تدريس
٥	تقنيات التعليم
٥	التربية الخاصة
٨	علم النفس

ملحق: مقدرات هيئة الدراسة

تم توزيع الاستبيانات على جميع مجامع الدراسة والبالغ عددهم (٤٩) (٤٩) فرداً، وقد تم استرجاع (٤٠) استبانة فقط وهذا يمثل حوالي (٨١.٦%) من الإجمالي، ولم تستخدم التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص هيئة الدراسة في ضوء مقدرات الدراسة كما يلي:

(١) توزيع أفراد هيئة الدراسة وفقاً للقسم: يبين الجدول رقم (١) التوزيع الآت، إذ صنفت الدراسة على أساس الكلية المختلفة، حيث تراوحت النسب المئوية من ٧.٥% إلى ١٥%.

جدول (٢): توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمؤخر القسم

القسم	العدد	النسبة المئوية	القسم	العدد	النسبة المئوية
التربية الفنية	6	15.0%	مناهج وطرق تدريس	3	7.5%
الثقافة الإسلامية	6	15.0%	تقنيات التعليم	5	12.5%
الإدارة التربوية	3	7.5%	التربية الخاصة	3	7.5%
رياض الأطفال	7	17.5%	علم النفس	7	17.5%
المجموع	40	100.0%			

(٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة الوظيفية: يبين الجدول رقم (٣) أن ٧٧% من أفراد العينة خبرتهم أقل من خمس ، أما باقي أفراد العينة خبراتهم من خمس سنوات فأكثر.

جدول رقم (٣): توزع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	31	% 77.5
من خمس إلى عشر سنوات	2	% 5.0
أكثر من عشر سنوات	7	% 17.5
المجموع	40	% 100.0

رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والإمكانيات المتاحة، إذ تم تصميم الاستبانة بالاستفادة من الدراسات السابقة في نفس المجال، وأدبيات الإدارة التربوية. وقد تكونت الاستبانة من قسمين: الأول البيانات الشخصية، والثاني فقرات لقياس درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

خامساً: صدق وثبات الأداة

أ) صدق الأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة بعرضها بصورتها الأولية على المحكمين، ثم إجراء التعديلات بناءً على ملاحظاتهم لتتشكل الصورة النهائية للأداة. تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة باستخدام معامل (ارتباط بيرسون) كالتالي:

درجة توافر مقومات ادارة المعرفة

جدول (٤): صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل (ارتباط بيرسون)

ثقافة التنظيمية		الهيكل التنظيمي		تكنولوجيا المعلومات		القيادة التنظيمية	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	.385 *	1	.584**	1	.758**	1	.798**
2	.672**	2	.745**	2	.709**	2	.675**
3	.606**	3	.816**	3	.625**	3	.605**
4	.711**	4	.731**	4	.758**	4	.685**
5	.616**	5	.716**	5	.732**	5	.613**
6	.647**	6	.383 *	6	.754**	6	.776**
7	.698**	7	.757**	7	.787**	7	.713**
8	.288 *	8	-	8	.662**	8	.658**
9	.643**	9	-	9	.719**	9	.758**
10	.628**	10	-	10	.646**	10	.726**
11	.684**	11	-	11	.549**	11	-

اله عند مستوى ٠,٠١ (**) داله عند مستوى ٠,٠٥ (*)

تضح من الجدول (٤) أن نتائج القياس تدل على أن جميع عبارات الأداة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وعند مستوى (٠,٠٥). وهذا يدل على أن

أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس ما أعدت لقياسه.

ب/ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخدام قيمة (ألفا كرونباخ) لقياس

مدى ثبات الأداة كالتالي :

جدول (٥): معامل الثبات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)

معامل الثبات	عدد المشاركين	محاور الدراسة
.838	11	الثقافة التنظيمية
.806	7	الهيكل التنظيمي
.893	11	تكنولوجيا المعلومات
.907	10	القيادة التنظيمية
.961	39	الثبات الكلي

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة بالإضافة للدرجة الكلية للدراسة جميعها فوق (٠,٨٠) ، أي أنها معاملات كبيرة مما يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق.

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية

تمت معالجة المعلومات معالجة كمية من خلال برنامج SPSS ، وتم

التحليل الكمي كالتالي:

(١) معامل " ألفا كرونباخ " (Alpha - Cronbach) : للتأكد من ثبات أداة الاستبيان.

(٢) معامل ارتباط " بيرسون " (Pearson) : لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

(٣) التكرار والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات الاستبيان.

(٤) المتوسط الحسابي: لترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة، والانحراف المعياري (لتوضيح مدى تشتت استجابات أفراد العينة).

درجة توافر مقومات إدارة الجودة
 (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي الاتجاه
 درجة التوافق بين مقومات إدارة الجودة
 (Bartlett) اختبار بارتل
 وذلك تم استخدام مقومات "التوافق" كالتالي:

جدول (8) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الدرجة	حدود المتوسطات
عالية	من ٢.٣٤ إلى ٣.١١
متوسطة	من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣
منخفضة	من ١.٠٠ إلى ١.٦٦

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر مقومات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود تبعاً للمقومات التي حددتها الدراسة (الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات - القيادة التنظيمية) ؟
 وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وترتيب المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً لتحديد أي العبارات كان متوسطها أعلى من غيرها ، كالتالي:
 أولاً : الثقافة التنظيمية :

جدول (٧) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لترتيب فقرات الثقافة التنظيمية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر			التكرارات النسبية	العبارات	م
			منخفضة	متوسطة	عالية			
2	0.52	2.30	1	26	13	ك	توضع أهداف الكلية وفقاً لرويتها.	١
			2.5	65.0	32.5	%		
1	0.55	2.43	1	21	18	ك	المحافظة على سرية المعلومات.	٢
			2.5	52.5	45.0	%		
4	0.68	2.13	6	21	13	ك	التحقق من مصداقية المعلومات وسلامتها.	٣
			15.0	52.5	32.5	%		
10	0.71	1.85	13	19	7	ك	التعامل بشفافية مع الآخرين.	٤
			32.5	47.5	17.5	%		
9	0.71	1.85	13	19	7	ك	التوفيق بين طموحاتي وأهداف الكلية.	٥
			32.5	47.5	17.5	%		
7	0.69	1.93	11	21	8	ك	توفر فرص الاتصال المستمر مع كل ما هو جديد في حقل المعرفة.	٦
			27.5	52.5	20.0	%		
8	0.66	1.85	12	22	6	ك	إتاحة فرص التشاور وإبداء الرأي في المواقف المختلفة.	٧
			30.0	55.0	15.0	%		
5	0.58	1.98	7	27	6	ك	يتم إدارة الوقت بفاعلية.	٨
			17.5	67.5	15.0	%		
11	0.57	1.68	14	22	2	ك	توفر فرص للتفكير والاختيار الحر.	٩
			35.0	55.0	5.0	%		
3	0.54	2.25	2	26	12	ك	يتم متابعة ما يوكل من مهام لمنسوبات الكلية بشكل مستمر.	١٠
			5.0	65.0	30.0	%		
6	0.64	1.95	9	24	7	ك	تتخذ القرارات في الكلية دون تأخير.	١١
			22.5	60.0	17.5	%		
		2.02				المتوسط العام للمحور		

ويتضح من الجدول (٧) ل درجة توفر عبارات الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر أفراد الدراسة تراوحت ما بين درجة (عالية) ودرجة (متوسطة) ، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (٢,٤٣) وأقل متوسط حسابي (١,٦٨) ، وجاءت العبارة رقم (٢) " المحافظة على سرية المعلومات " بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٣) ، وبالمرتبة الأولى ، وهي العبارة الوحيدة من عبارات الثقافة التنظيمية التي حصلت على درجة (عالية) حسب المقياس المستخدم . وقد يعزى ذلك إلى اتباع الأنظمة الإلكترونية في تبادل المعلومات ، والحرص الزائد على سريتها تحسباً لأي مشكلات قد تظهر بسبب وصول المعلومات إلى غير المعنيين بها . وجاءت العبارة رقم (١) " توضع أهداف الكلية وفقاً لرؤيتها " بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٠) ، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام كلية التربية بتصميم رؤيتها ورسالتها ووضع أهدافها على اعتبار أنها تعد متطلبات أولية وأساسية للاعتماد الأكاديمي . وقد جاءت العبارة رقم (٤) " التعامل بشفافية مع الآخرين " بمتوسط حسابي قدره (١,٨٥) في المرتبة قبل الأخيرة ، وهي درجة توفر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم ، وقد يرجع ذلك إلى السلوك النفسي لكل فرد وكيفية التعامل معه . أما العبارة رقم (٩) " توفر فرص للتفكير والاختيار الحر " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٦٨) ، وهي درجة توفر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم ، وقد يعزى ذلك إلى وجود لوائح وأنظمة يلتزم البعض في تنفيذها حرفياً مما لا يتيح مجالاً للتفكير الحر . وقد بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٠٢) ، وهي درجة توفر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية متوفرة بدرجة متوسطة بشكل عام حسب وجهة نظر أفراد الدراسة . وقد يرجع ذلك إلى أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة ليس أمراً سهلاً ، ويتطلب مزيداً من الجهد والوقت .

ثالثا : تكنولوجيا المعلومات :

جدول (٩) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لترتيب فقرات تكنولوجيا المعلومات

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر			التكرارات النسبية	العبارات
			منخفضة	متوسطة	عالية		
2	0.62	2.15	5	24	11	ك	توفير قاعدة معلومات عن جميع منسوباتها.
			12.5	60.0	27.5	%	
1	0.62	2.23	4	23	13	ك	تخزين المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة.
			10.0	57.5	32.5	%	
8	0.76	1.80	16	16	8	ك	توفير أعداد كافية من أجهزة الحاسب ذات التفاعلية المناسبة.
			40.0	40.0	20.0	%	
7	0.80	1.85	16	14	10	ك	امتلاك قاعدة بيانات عن مجالات العمل وأنشطته.
			40.0	35.0	25.0	%	
10	0.79	1.80	17	14	9	ك	توفير فرص الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية.
			42.5	35.0	22.5	%	
5	0.72	2.00	10	20	10	ك	توظيف اليد مبيعات في المهام التنشيطية.
			25.0	50.0	25.0	%	
4	0.80	2.03	12	15	13	ك	توظيف البرمجيات اللازمة لتحليل البيانات.
			30.0	37.5	32.5	%	
9	0.56	1.80	11	26	3	ك	الاستجابة السريعة للطلبات وقت الحاجة.
			27.5	65.0	7.5	%	
3	0.75	2.08	10	17	13	ك	تخزين نسخ احتياطية من الملفات لمواجهة حدوث أي خلل فني في الشبكة.
			25.0	42.5	32.5	%	
6	0.81	1.90	15	14	11	ك	تنظيم ورش عمل عن موضوعات ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات.
			37.5	35.0	27.5	%	
11	0.76	1.70	19	14	7	ك	إتاحة فرص التبادل المعرفي مع الآخرين من الباحثين في مؤسسات المجتمع المحلي
			47.5	35.0	17.5	%	
1.94			المتوسط العام للمحور				

يتضح من الجدول (٩) أن جميع عبارات تكنولوجيا المعلومات حصلت على درجة توافر (متوسطة) حسب وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (٢,٢٣) وأقل متوسط حسابي بلغ (١,٧٠). وجاءت العبارة رقم (٢) " تخزين المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٣)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم، وجاءت العبارة رقم (١) " توفير قاعدة معلومات عن جميع منسوباتها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢,١٥). بينما جاءت العبارة رقم (٥) " توفير فرص الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٨٠)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم. وقد جاءت العبارة رقم (١١) " إتاحة فرص التبادل المعرفي مع الآخرين من الباحثين في مؤسسات المجتمع المحلي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٧٠)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم. وبلغ لمتوسط العام للمحور (١,٩٤) وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم. وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك الجميع لمهارات التعامل مع التكنولوجيا والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة، كما قد يكون ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا سببا في درجة التوافر المتوسطة.

رابعا : القيادة التنظيمية:

جدول (١٠) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف

المعياري لترتيب فقرات القيادة التنظيمية

10	0.72	1.73	17	17	6	ك	تشرك منسوباتها في تحديد رؤية الكلية ورسالتها.	١
			42.5	42.5	15.0	%		
6	0.72	1.95	11	19	9	ك	تمثل النقود في إنجاز الأعمال.	٢
			27.5	47.5	22.5	%		
1	0.72	2.28	6	17	17	ك	تتابع إنجاز العمل باستمرار.	٣
			15.0	42.5	42.5	%		
4	0.68	2.10	7	21	11	ك	تعزز مبدأ التعلم من خلال العمل.	٤
			17.5	52.5	27.5	%		
8	0.66	1.87	11	21	6	ك	تتابع ما يستجد خارج الكلية.	٥
			27.5	52.5	15.0	%		
7	0.72	1.88	13	19	8	ك	تسهل فرص التبادل المعرفي بين منسوبات الكلية.	٦
			32.5	47.5	20.0	%		
3	0.61	2.13	5	25	10	ك	تبتكر أساليب لتطوير الكلية.	٧
			12.5	62.5	25.0	%		
4	0.63	2.10	6	24	10	ك	تضع إستراتيجية عامة للكلية.	٨
			15.0	60.0	25.0	%		
9	0.66	1.85	12	22	6	ك	تقوم منسوبات الكلية على أساس إسهاماتهم للمعرفة.	٩
			30.0	55.0	15.0	%		
2	0.74	2.15	8	18	14	ك	تطور قاعدة البيانات باستمرار.	١٠
			20.0	45.0	35.0	%		
2.00			المتوسط العام للمحور					

ويتضح من الجدول (١٠) أن جميع عبارات القيادة التنظيمية حصلت على درجة توافر (متوسطة) حسب وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (٢,٢٨) وأقل متوسط حسابي بلغ (١,٧٣). وجاءت العبارة رقم (٣) " تتابع إنجاز العمل باستمرار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٨)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم، وقد يعزى ذلك إلى الحرص على إنجاز العمل بشكل أسرع وعدم التأخر في أداء المهام. وجاءت العبارة رقم (١٠) " تطور قاعدة البيانات باستمرار " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢,١٥)، وقد يكون مرده إلى ارتباط تحديث قاعدة البيانات بالقرارات التي تتخذها القيادة مما يبرر الاهتمام والحرص على هذا التحديث. وجاءت العبارة رقم (٩) " تقوم منسوبات الكلية على أساس إسهاماتهم المعرفية " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٨٥)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم، وجاءت العبارة رقم (١) " تشرك منسوباتها في تحديد رؤية الكلية ورسالتها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (١,٧٣)، وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم، وقد يعزى ذلك لعدم ثقة القيادة بامتلاك الجميع لثقافة التخطيط الاستراتيجي، وقدرتهم على المشاركة الفاعلة في وضع رؤية الكلية ورسالتها. وقد بلغ المتوسط العام للمحور (٢,٠٠) وهي درجة توافر (متوسطة) حسب المقياس المستخدم.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر مقومات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات التالية (القسم - الخبرة الوظيفية) ؟

أ - الفروق بالنسبة لمتغير القسم: تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير القسم، كالتالي:

جدول (١١): تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير القسم

مستوى الدلالة	أهمية عينة	متوسط الفرق	الدرجات الحرية	مجموع الفرق	مستوى الأهمية	مستوى الدلالة
لا يوجد فروق	1.21	20.382	7	142.671	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		16.788	32	537.229	داخـل المجموعات	
لا يوجد فروق	.949	8.572	7	60.005	بين المجموعات	الهيكـل التنظيمي
		9.034	32	289.095	داخـل المجموعات	
لا يوجد فروق	.895	28.647	7	200.527	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
		32.008	32	1024.24	داخـل المجموعات	
لا يوجد فروق	.711	17.637	7	123.456	بين المجموعات	القيادة التنظيمية
		24.822	32	794.319	داخـل المجموعات	
لا يوجد فروق	.839	210.60	7	1474.22	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		250.90	32	8028.87	داخـل المجموعات	

يبين الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير القسم ، حيث أن جميع مستويات الدلالة لقيم (F)

تغير من (0.005) ، أي غير دالة إحصائياً ، وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على استجابات أفراد الدراسة حول درجة تولد مقومات إدارة المعرفة .
 ب - الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة الوظيفية : تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة التي تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية ، كالآتي جدول (١٢) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط استجابات هيئة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع التمرجات	درجات الحرية	متوسط التمرجات	مستوى الدلالة	تأثير
بين المجموعات	72.617	2	36.308	.124	2.21
داخل المجموعات	607.283	37	16.413		
بين المجموعات	19.966	2	9.983	.336	1.12
داخل المجموعات	329.134	37	8.896		
بين المجموعات	278.637	2	139.31	.008	5.44
داخل المجموعات	946.138	37	25.571		
بين المجموعات	214.298	2	107.14	.007	5.63
داخل المجموعات	703.477	37	19.013		
بين المجموعات	1893.14	2	946.57	.016	4.60
داخل المجموعات	7609.95	37	205.67		

درجة توافر مفاوضات إدارة المعرفة

بين الحضور رقم (٣٣) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد دراسة تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية في محور (تكنولوجيا المعلومات) ومحور (القيادة التنظيمية) بالإضافة إلى الدرجة الكلية، حيث كشفت جداول اختبار شيبه (Shapiro) فروق بين من خبرتهم (أقل من خمس سنوات) وبين من خبرتهم (أكثر من عشر سنوات) لصالح من خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)، فيما لم تكشف فروق بين من خبرتهم (من خمس إلى عشر سنوات) وأي من المتغيرات الأخرى. وقد يعزى ذلك إلى أن لأعضاء ممن لديهم خبرة أكثر في مجال التعليم العالي، يكون لديهم وعي أكثر بتوافر مفاوضات إدارة المعرفة خاصة في ضوء مقارنة مقارنة بين الوضع السابق والوضع الحالي لتوافر مثل هذه المقومات. وتفق هذه النتيجة مع دراسة العنبي (٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في محور أهمية واسترجاع وتخزين وتطبيق المعرفة.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مقومات إدارة المعرفة من (ثقافة تنظيمية - هياكل تنظيمية - تكنولوجيا معلومات - قيادة تنظيمية) متوافرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث حصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط (٢٠٠٢) أما محور الهيكل التنظيمي فبلغ المتوسط العام له (٢٠٠٢) وبلغ المتوسط العام لمحور تكنولوجيا المعلومات (١,٩٤) أما محور القيادة التنظيمية فبلغ المتوسط العام (٢,٠٠)
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير القسم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية في المحورين (تكنولوجيا المعلومات - القيادة التنظيمية) بحيث كشفت الدراسة وجود فروق بين من خبرتهم (أقل من خمس سنوات) وبين من خبرتهم (أكثر من عشر سنوات) لصالح من خبراتهم (أكثر من عشر سنوات).

توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة يوصى بما يلي:

■ أن تتبنى الجامعة إدارة المعرفة ، بحيث تعمل على : رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بكلية التربية، نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى أعضاء الهيئة الإدارية توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي، ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية والداعمة والمحفزة لأعضاء الهيئة الإدارية.

■ الاهتمام برفع كفاءة أعضاء الهيئة الإدارية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر وذلك من خلال : إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة الإدارية حتى يسهموا في إنتاج المعرفة، وإيجاد فرص مهنية لرفع مستوى أعضاء الهيئة الإدارية مما يسهم في رفع ثقتهم بأنفسهم وتقليل الضغوط الإدارية، والارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء الهيئة الإدارية مع بعضهم البعض، تشجيع العمل البحثي في الجامعة، عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بالممارسات الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة المعرفة لتبصير أعضاء الهيئة الإدارية بإدارة المعرفة وأنشطتها وعملياتها.

المراجع العربية:

■ أبو خضير، إيمان.(٢٠٠٩، نوفمبر). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات". بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة: الرياض.

■ الأكلبي، علي ذيب.(٢٠٠٨). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الرياض.

■ إبراهيم، زكريا سالم سليمان (٢٠٠٨). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة - تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

درجة نوافل معلومات ادارة المعرفة

• البطانية، محمد تركي. (٢٠١٠). إدارة المعرفة. عمان: دار حليس الزمان.
• جرادات، ناصر محمود سعود. (٢٠١١). إدارة المعرفة. عمان: السراء للنشر

والتوزيع

• حجازي، هيثم علي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: منطل نظري. عمان: الاهلية للنشر والتوزيع.

• الزيدت، محمد عواد. (٢٠٠٨). اتجاهات متغيرة في إدارة المعرفة، عمان: نور صفاء للنشر والتوزيع.

• الزويدي، أمل عور. (٢٠٠٤). خرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمركز لإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منقورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

• زويدي، حسني. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة - الرأس معرفة - القاهرة: دار البحر للنشر والتوزيع.

• عبد الوهاب محمد. (٢٠٠٤). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع إشارة إلى رسالة عمان المصرية. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصر.

• العنبر، حواء. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة ومكتبة تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة تكملة غير منقورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

• عبد الوهاب محمد. (٢٠٠٤). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع إشارة إلى رسالة عمان المصرية. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصر.

• العنبر، حواء. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة ومكتبة تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة تكملة غير منقورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

• العنبر، حواء. (٢٠٠٤). إدارة المعرفة ومكتبة تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى رسالة تكملة غير منقورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الأبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة الفاعلة: استراتيجيات المنظمة الحديثة للتأهيل الإدارية.
- الحبراني، مريم. (1431). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المدرسات والمعلمات بمدينتي مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العارفي، رضا إبراهيم. إدارة المعرفة والتطبيقات التكنولوجية: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- هاشم، نهة عبد القادر. (2004). إدارة المعرفة محافل للإبداع التكنولوجي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الثلاثون.
- ياسين، محمد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، والنظم، والتقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Anothayanan, Worapa. (2006). "Knowledge Management and Task characteristics": U.S.A Retrieved feb11/2 from: <http://gradworks.umi.com/32/07/3207614.html>
- Clifford, Heffner Michael. (2006). "knowledge management for technological innovation in Organizations: The fusion process for creating intellectual capital" U.S.A Retrieved feb11/2 from: <http://gradworks.umi.com/32/13/3213465.html>
- Chou Yeh, Yang Mary. (2005). The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwans Higher Education, Journal of college teaching and learning, (September) Vol. 2, No 9, pp 35-42.
- DeLong, David W. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
- Edge, Karen. (2005). "Knowledge Management as a tool for District-Level Instructional Renewal": Canada.

Retrieved

feb11/2

from
<http://www.worldcat.org/title/knowledge-management-as-a-tool-for-district-level-instructional-renewal/oclc/225592434>

- Frenandez, Irma, Gonzelea Avelino, & Sabherwal, Rjiv.(2004). **Kowledge Management: challenges, Solutions, & Technology**. Upper saddle river, New Gersey: Pearson Education.
- Keeley, Edward (2004) "**Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge. management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations**" :U.S.A. Retrieved feb11/2 from: <http://http://proquest-umi.com/pqdweb.UMI%20NMUBER.3152488>.
- Kidwell, Jillenda, Linda, M. Vander and Johnson, Sandra L.(2000). **Applying Corporate Knowledge ManagementPractices In Higher Education**, educause quarterly, November, No. 4,pp.28-33.
- Schwandt, David& Marquardt, Michael J.(2003). **Organizational learning: From World-class Theories to Global Best Practices**. New York:St.Lucie Press.
- McCarthy, A.F.(2006).**Knowledge Management: Evaluating strategies and processes Used in Higher Education**. PHD. Nova southeaster University.
- Wickham, P.A (2001) **strategic Enterpreneurship** Harlow. Prentice Hall:England.
- Martins, K & Hesing, P& Vorbeck, J(2001). **Knowledge management: Best Practice in Europe**. Springer-verlag. Berl n Heidberg: New York.

المراجع الالكترونية:

- مؤتمر إدارة المعرفة - الشرق الأوسط.(٢٠١٢). تم استرجاعه بتاريخ <http://www.km-me.com/index.php?la=ar> ١٤٣٣/٥/٢٥
- موقع كلية التربية بجامعة الملك سعود. تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٣/٥/٢٥ على الرابط التالي: <http://olaishah.ksu.edu.sa/o-education>